

MASTER'S THESIS

Conflictresolutie in uitbestedingsrelaties

Waar een wil is, is een weg

van de Zandt, T. (Tim)

Award date:
2019

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Conflictresolutie in uitbestedingsrelaties

Waar een wil is, is een weg

Conflictresolution in outsourcing relationships

Where there is a will, there will be a way

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Tim van de Zandt
Identiteitsnummer:	
Datum:	30-06-2019
Afstudeerbegeleider	Lianne Cuijpers
Meelezer	Harry Martin
Derde beoordelaar	Nog niet bekend
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

In de meeste gevallen worden conflictsituaties in een IT-uitbestedingsrelatie als onwenselijk beschouwd. Er wordt veel energie gestoken in het analyseren en oplossen van dergelijke situaties. Organisaties kunnen conflicten op verschillende manieren proberen op te lossen. Dit onderzoeksrapport is gericht op de identificatie van specifieke handelingen die bijdragen aan het op positieve wijze beëindigen van een conflict in een uitbestedingsrelatie. Hiertoe werd een casusonderzoek verricht bij een middelgrote organisatie die opereert in de sector voor financiële dienstverlening.

Om de casus te ontleden wordt een theoretisch kader aangewend dat voorziet in het onderscheid van diverse kenmerken van conflicten in uitbestedingsrelaties. Het betreft hier het conflicttype, de benaderingswijze van het conflict door de betrokken partijen en het effect van deze benadering op de uitbestedingsrelatie.

Op de eerste plaats is vastgesteld dat er in deze situatie sprake was van een service- en relationeel conflict. De benaderingswijze van beide partijen in dit conflict was gericht op samenwerking. Deze benadering resulteerde in een tevreden uitbestedende partij en het vermoeden dat de leverancier ontevreden bleef. Dit vermoeden werd niet bevestigd door de leverancier. Een goed doordachte governance- en overlegstructuur en de stimulans om organisatieleden mee te nemen in het proces van verandering waren cruciaal bij het beslechten van het conflict. Een zorgvuldiger uitgewerkt traject van matchmaking voorafgaan aan de samenwerking en effectievere alignment tussen de business & IT-kolom van de onderzochte organisatie hadden het conflict kunnen afwenden.

Sleutelbegrippen

Uitbestedingsrelaties, conflictbeheersing, conflicttypen, IT-outsourcing

Samenvatting

Tegenwoordig is het voor organisaties lonend om zich te richten op één of meer kerntaken. Logischerwijs leidt dit tot het uitbesteden van taken die een organisatie van ondergeschikt belang acht. Dit onderzoek richt zich op de uitbesteding van Informatietechnologie (IT) en hieraan verwante zaken. Het regisseren van de uitbesteding en de relatie met de leverancier is arbeidsintensief. Niet op de laatste plaats omdat er stevige (financiële) belangen aan verbonden zijn. Deze zwaarwegende belangen vergroten de noodzaak om de uitbestedingsrelatie met de gekozen leverancier te laten slagen. De weg naar een geslaagde samenwerking is er echter een vol met hobbels en valkuilen. Hoe meer van dit soort obstakels des te groter de kans op het ontstaan van conflictsituaties.

De onvrede over de uitbestedingsrelatie of het conflict vormt de onderzoekseenheid voor dit onderzoeksrapport. Met dit rapport wordt beoogd een beschrijving van handelingen op te leveren die kunnen worden ingezet door organisaties in conflictsituaties. De nadruk ligt op handelingen die de duur van een conflict kunnen verkorten of leiden tot de beëindiging van het conflict. Om deze handelingen te kunnen identificeren is een verkennend casusonderzoek uitgevoerd.

Om bovengenoemde doelstelling te bereiken is kennis van conflicttypen en de beheersing van conflicten in uitbestedingsrelaties een vereiste. Een studie van de relevante wetenschappelijke literatuur heeft geresulteerd in een theoretisch kader op basis waarvan een conflict ontleed kan worden.

Conflicten in uitbestedingsrelatie kennen een commerciële, relationele of servicegerichte grondslag. De conflictsituatie kan worden ontweken waarbij één partij het conflict vertraagt, uitstelt of negeert. Daarnaast kan één partij zich meegaand of bereidwillig opstellen, deze partij is toegankelijk ten koste van zijn of haar eigen positie. De dominante of dwingende opstelling kan worden gebruikt om (agressief) de eigen belangen te verdedigen, ten koste van de andere partij. De samenwerkende of probleemoplossende benadering voorziet in een oplossing van het conflict die in het belang van beide partijen is. De betrokken partijen kunnen zich ook richten op het compromis of het uitruilen van belangen. Hierbij zoeken beide partijen naar een balans tussen het (weg)geven en nemen van winst en verlies in een conflictsituatie. Deze handelingen kunnen resulteren in een situatie waarbij enkel de uitbestedende organisatie of leverancier tevreden of ontevreden is, beide partijen enigszins tevreden of een combinatie van deze mogelijkheden.

Het empirisch casusonderzoek heeft kennis opgeleverd over de oorzaken van het conflict, de benaderingswijze van beide organisaties en het effect van deze handelingswijze op de samenwerking. Op de eerste plaats is vastgesteld dat er in deze situatie sprake was van een service- en relationeel conflict. De benaderingswijze van beide partijen in dit conflict was gericht op samenwerking. Deze benadering resulteerde in een tevreden uitbestedende partij tevreden en het vermoeden dat de leverancier ontevreden bleef. Dit vermoeden werd niet bevestigd. Op basis van het theoretisch kader werd verwacht dat beide betrokken partijen tevreden zouden zijn wanneer voor een samenwerkingsgerichte benadering zou worden gekozen. Dit werd niet bevestigd door het casusonderzoek.

Een goed doordachte governance- en overlegstructuur en de stimulans om organisatieleden mee te nemen in het proces van verandering waren cruciaal bij het beslechten van het conflict. Een zorgvuldiger uitgewerkt traject van matchmaking voorafgaand aan de samenwerking en effectievere *alignment* tussen de business & IT-kolom van de onderzochte organisatie hadden het conflict kunnen afwenden.

Summary

These days it is worthwhile for organizations to focus on one or more core tasks. Logically, this leads to outsourcing tasks that an organization considers to be of secondary importance. This research focuses on the outsourcing of Information Technology (IT) and related matters. Directing the process of outsourcing and the relationship with the supplier is labor intensive. Not least because there are strong (financial) interests attached to it. These compelling interests increase the need to make the outsourcing relationship with the chosen supplier a success. However, the road to successful cooperation is full of bumps and pitfalls. The more such obstacles, the greater the chance of the rise of conflict situations.

The dissatisfaction about the outsourcing relationship or the risen conflict forms the research unit for this research report. With this report, the author aims to provide a description of actions that can be used by organizations in conflict situations. The emphasis lies on actions that can shorten the duration of a conflict or lead to the termination of the conflict. In order to identify these actions, an exploratory case study has been conducted.

To achieve the above objective, knowledge of conflict types and the management of conflicts in outsourcing relationships is required. A study of the relevant scientific literature has resulted in a theoretical framework on the basis of which a conflict can be dissected.

Conflicts in outsourcing relationships have a commercial, relational or service-oriented basis. The conflict situation can be avoided where one party delays, postpones or ignores the conflict. In addition, one party can be accommodating or willing to act, this party is indulgent at the expense of his or her own position. The dominant or coercive attitude can be used to (aggressively) defend one's own interests, at the expense of the other party. The cooperative or problem-solving approach provides a solution to the conflict that is in the interest of both parties. The parties involved can also focus on the compromise or the exchange of interests. Hereby both parties look for a balance between giving away and taking profit (and loss) in a conflict situation. These actions can result in a situation where only the outsourcing organization or supplier is satisfied or dissatisfied, both parties are somewhat satisfied or a combination of these options.

The empirical case study has provided knowledge about the causes of the conflict, the approach of both organizations and the effect of this course of action on cooperation. Firstly, it was established that there was a service and relational conflict in this situation. The approach of both parties in this conflict was focused on cooperation. This approach resulted in a satisfied contracting party and the suspicion that the supplier remained unsatisfied. This suspicion was not confirmed by the members of the supplier organization. Based on the theoretical framework, it was expected that both parties involved would be satisfied if a cooperative approach was chosen. This was not confirmed by the case study.

A well-thought-out governance and consultation structure and the incentive to include organizational members in the process of change were crucial in settling the conflict. A more carefully worked out process of matchmaking prior to the collaboration and more effective alignment between the business & IT column of the investigated organization could have averted the conflict.

Inhoudsopgave

Abstract.....	iii
Sleutelbegrippen	iii
Samenvatting.....	iv
Summary	v
Inhoudsopgave	vi
1. Introductie.....	1
1.1. Achtergrond	1
1.2. Gebiedsverkenning	2
1.3. Probleemstelling	3
1.4. Opdrachtformulering	4
1.5. Motivatie / relevantie	5
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	5
2. Theoretisch kader	6
2.1. Onderzoeksaanpak.....	6
2.2. Uitvoering	6
2.2.1. Onderdeel 1 – Doelstelling	6
2.2.2. Onderdeel 2 – Gehanteerde zoektermen.....	7
2.2.3. Onderdeel 3 – De zoektocht	7
2.2.4. Onderdeel 4 – Beoordeling van het zoekresultaat.....	7
2.3. Resultaten en conclusies	8
2.3.1. Epistemologie.....	8
2.3.2. Karakteristieken van de uitbestedingsrelatie	9
2.3.3. Conflict.....	10
2.3.4. Conflictresolutie	10
2.3.5. Resultaat Literatuurstudie	11
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	11
3. Methodologie	14
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	14
3.1.1. Doelstelling onderzoek	15
3.1.2. Informatiebronnen	15
3.1.3. Onderzoeksmethode	16
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	16

3.3.	Gegevensanalyse	17
3.4.	Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	18
4.	Resultaten	19
4.1.	Benaderingswijze van het casusonderzoek	19
4.2.	De onderzochte organisaties	19
4.3.	De uitbestedingsstrategie.....	20
4.4.	Typering van het conflict	21
4.4.1.	De aanloop	21
4.4.2.	Conflictkenmerken	22
4.4.3.	Deelconclusie conflicttypen	23
4.5.	Conflictbenadering.....	24
4.5.1.	Het recept voor escalatie.....	24
4.5.2.	Deelconclusie conflictbenadering	25
4.6.	Impact op de uitbestedingsrelatie	26
4.6.1.	Sociaal wenselijk.....	26
4.6.2.	Deelconclusie impact op de samenwerking.....	27
5.	Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	29
5.1.1.	Conflicttypen.....	29
5.1.2.	Benaderingswijze van conflicten.....	29
5.1.3.	Het effect op de samenwerking	30
5.2.	Conclusies	30
5.3.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	31
5.4.	Discussie – reflectie.....	31
5.5.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	32
6.	Referenties	35
7.	Appendix A Relevantieboom I.....	38
8.	Appendix B Relevantieboom II	39
9.	Appendix C Interview schema empirisch onderzoek.....	40
9.1.	Onderzoeksdoelen interview:.....	40
9.2.	Interview deel 1 – Werkzaamheden en rolprofiel.	40
9.3.	Interview deel 2 – Het conflict.....	40
9.4.	Interview deel 3 – Kenmerken van de uitbestedingsrelatie.....	41
9.5.	Interview deel 4 –Managementstijl	41
9.6.	Interview deel 5 – Effect op de samenwerking.	42
9.7.	Algemeen deel (uitvragen of later invullen).....	43
10.	Appendix D Respons interviewvragen t.b.v. deelvraag 1.....	44

11	Appendix E Respons interviewvragen t.b.v. deelvraag 2	45
12	Appendix F Respons t.b.v. interviewvragen deelvraag 3	46

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Tegenwoordig is ruim twee derde deel van de wereldwijd genoteerde aandelen afkomstig uit de dienstenindustrie (Luo, Zheng, & Jayaraman, 2010). Daarnaast is er momenteel sprake van een digitalisering van de maatschappij, gestoeld op een industrieel internet. Machines, data, processen en personen worden verbonden via digitale technologie (Sherry, 2017).

Als gevolg van bovenstaande ontwikkelingen, is het voor organisaties lonend om zich te richten op één of meer kerntaken. Logischerwijs leidt dit tot het uitbesteden van taken waar marktoplossingen zicht bieden op de excellente uitvoering ervan. Dit onderzoek richt zich op de uitbesteding van Informatietechnologie (IT) en hieraan verwante zaken.

De auteur van dit afstudeeronderzoek is sinds geruime tijd werkzaam in de (financiële) dienstensector waarbij hij steeds vaker met ICT-systemen en de vernieuwing ervan, in aanraking komt. Ook hebben zich in de werkomgeving van de auteur diverse voorbeelden aangediend van gevallen waarbij het uitbesteden van bijvoorbeeld IT infrastructuur of softwareontwikkeling tot onvrede leidde onder de werknemers van de organisatie. Daarbij werd het problematische karakter van de uitbestedingsrelatie ook door het hoger management bevestigd. Desalniettemin heeft de onvrede niet geleid tot het beëindigen van de desbetreffende uitbestedingsrelaties. Deze zijn tot op de dag van vandaag intact gebleven. Dit heeft ertoe geleid dat de auteur van dit onderzoek gefascineerd raakte door het onderwerp van de uitbestedingsrelatie en daaraan verwante zaken.

Zijn achtergrond in de Politieke Wetenschap en interesse in conflictsituaties en conflictresolutie maakte dat de auteur een link kon leggen tussen het onderwerp van dit afstudeeronderzoek en zijn opgedane kennis tijdens een eerdere masteropleiding.

Het uit te voeren onderzoek zal worden gesitueerd rond de centrale doelstelling. Hoe kunnen conflicten in uitbestedingsrelaties worden aangepakt door het management binnen een organisatie? Hiertoe is diepgaande kennis vereist van (een model van) conflictbenadering door het management in uitbestedingsrelaties.

Een studie naar de wetenschappelijke literatuur aangaande dit onderwerp zou de beschikbare kennis op dit vlak moeten verdiepen. Bij de uitvoering van een empirisch onderzoek in een later stadium van dit project kan aan de hand van een geobserveerde praktijksituatie een beschrijving van een 'goede' wijze van conflicthantering van een specifiek conflicttype worden opgeleverd.

1.2. Gebiedsverkenning

Bij een poging om de basisbegrippen binnen het onderzoeksgebied te introduceren, dient het uitbesteden (*outsourcen*) van IT-werkzaamheden nader te worden gedefinieerd. Deze activiteit kan worden omschreven als het besluit van een organisatie om aan de hand van een contractuele verbintenis bepaalde middelen, personen of activiteiten onder te brengen bij een derde partij. Laatstgenoemde partij treedt in ruil voor een financiële vergoeding op als toeleverancier waarbij het beheer of de sturing van de desbetreffende middelen, personen of activiteiten onder haar verantwoordelijkheid valt (T. Kern & Willcocks, 2000; Klepper, 1994). Het reduceren van kosten, de focus op kerntaken en toegang tot (externe) expertise behoren tot de meest onderzochte beweegredenen om tot uitbesteding van IT-werkzaamheden over te gaan (M. C. Lacity, Khan, Yan, & Willcocks, 2010).

Bij het uitbesteden van IT-werkzaamheden ontstaat in bepaalde mate een afhankelijkheid bij de uitbestedende partij van haar toeleverancier. Een dergelijke relatie kan worden getypeerd in verscheidene dimensies, zoals bijvoorbeeld de contractuele, contextuele, gedrags- of interactiedimensie (T. Kern, 1997). Gebruikmakend van de beginselen van zowel de *relational exchange theory* als de *social exchange theory* hebben Kern en Willcocks (2000) een relationeel model ontwikkeld dat een uitputtende beschrijving probeert te geven van de theoretische concepten die een rol spelen bij het definiëren van de uitbestedingsrelatie (*client-supplier*). Voor dit onderzoeksrapport is dit model nuttig omdat het diverse benaderingswijzen van relaties (*relational* & *social*) probeert te verenigen. Daarnaast bestaat de behoefte om zicht te krijgen op de samenhang tussen veelgebruikte begripsaanduidingen. Een schematische weergave van het hierboven beschreven relationele model biedt hierbij uitkomst.

T. Kern, L. Willcocks / *Journal of Strategic Information Systems* 9 (2000) 321–350

329

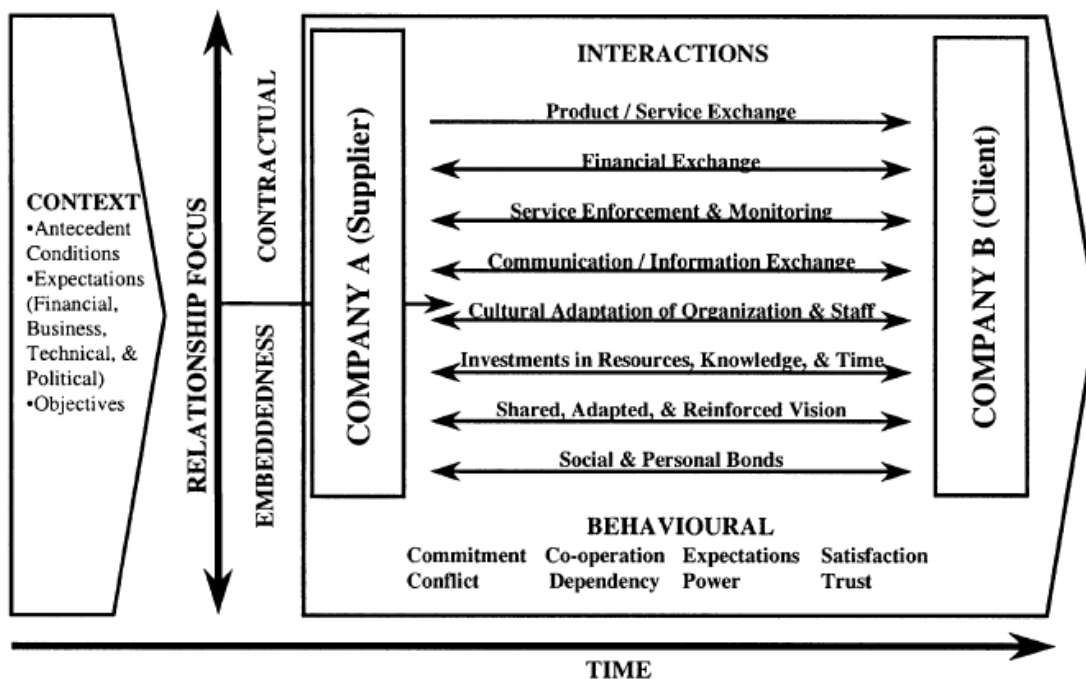


Fig. 1. Outsourcing relationship model.

Om in een later stadium een conflictsituatie te kunnen ontleden verdient de term conflict een nadere toelichting. De filosofen Kant en Hegel stelde dat elk individu, groep of organisatie een beweging representeert die vroeger of later kan rekenen op een tegenbeweging. Wanneer deze bewegingen op elkaar botsen kan dit resulteren in samenwerking of conflict. De uitkomst van de botsing is afhankelijk van verschillende factoren (Bartos & Wehr, 2002). De mogelijke oorzaken van een conflictsituatie vallen buiten de scope van dit onderzoek. Desalniettemin biedt de door Bartos en Wehr (2002) opgestelde schematische weergave van conflictgedrag een heldere kijk op het kernbegrip conflict.

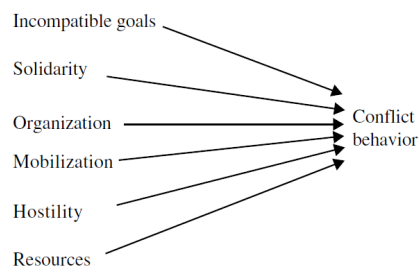


Figure 1.2. A Theory of Conflict Behavior

Bij een uitbestedingsrelatie gericht op IT-werkzaamheden is de kans dat conflictsituaties zich voordoen relatief groot vanwege de complexiteit van de gebruikte technologie, het detailniveau van (het merendeel van) de uitbestedingscontracten en de discrepantie tussen de doelstellingen van betrokken partijen (Goles & Chin, 2005).

1.3. Probleemstelling

Gelijk aan de groeiende populariteit van het uitbesteden van IT-werkzaamheden groeit ook het aantal onderzoeken dat zich rond dit onderwerp concentreert. Veel onderzoek richt zich op de succesvolle uitbesteding van IT-werkzaamheden en de factoren die hier invloed op uitoefenen (Delen, Peters, Verhoef, & van Vlijmen, 2016; J.-N. Lee, 2001; J.-N. Lee, Miranda, & Kim, 2004).

Een succesvolle uitbesteding voorziet in een hoge kwaliteit van de uitbestedingsrelatie (Swar, Moon, Oh, & Rhee, 2012). De kwaliteit van deze relatie rust op een groot aantal pijlers waarvan de een steviger is dan de ander. Hoewel vaak zijdelings aangehaald, wordt de kwaliteit van de uitbestedingsrelatie slechts sporadisch centraal gesteld in de wetenschappelijke literatuur (Goles & Chin, 2005; T. Kern & Willcocks, 2000; Martins, Duarte, & Costa, 2018).

Tijdige en volledige communicatie tussen de uitbestedende partij en de toeleverancier hebben een statistisch significante correlatie met de kwaliteit van de uitbestedingsrelatie (J.-N. Lee & Kim, 1999; Swar et al., 2012). De wijze waarop invulling gegeven kan worden aan communicatie in conflictsituaties bij het uitbesteden van IT-werkzaamheden, is echter nauwelijks onderzocht. Wel wordt dit onderwerp besproken in onderzoeksliteratuur met betrekking tot het algemene schisma tussen koper en leverancier (Bai, Sheng, & Li, 2016; Johnsen & Lacoste, 2016; Kozan, Wasti, & Kuman, 2006).

Omdat de doelstellingen van beide partijen vaak divergeren, is het uitbestedingscontract bij uitstek het vehikel om op voorhand een eventuele afhandeling van een conflict, te bespoedigen (M. C. Lacity & R. J. S. m. r. Hirschheim, 1993). Dit kan bijvoorbeeld door te verwijzen naar een vorm van (externe) arbitrage die de gang naar de rechter overbodig zou moeten maken (M. Lee, 1996). Mogelijkerwijs kan er op andere manieren invulling worden gegeven aan de wens om in een vroeg

stadium tot de-escalatie van een conflictsituatie te komen. De zoektocht naar manieren om deze wens te vervullen vormt de input voor de onderstaande probleemstelling van dit onderzoek.

Een slechte verhoudingen tussen twee partijen in een uitbestedingsrelatie is onwenselijk omdat hierdoor niet of minder goed kan worden voldaan aan de doelstelling die uitbesteding beoogt te bereiken. Beide contractpartijen zouden kunnen profiteren van de kennis van conflictresolutie door het gebruik van specifieke strategieën. Hoe kunnen uitbestedingsrelaties die sterk verslechteren en dreigen uit te monden in een conflict worden opgelost? En is het nuttig om onderscheid te maken in soorten conflict? Mogelijkerwijs behoeft het ene conflicttype een andere managementbenadering dan het andere conflicttype.

1.4. Opdrachtformulering

Uitbestedingsrelaties zijn niet altijd succesvol. In de slechtste gevallen wordt de relatie beëindigd vanwege een conflict. Op welke manieren kunnen uitbestedende organisaties reageren op nakende conflictsituaties? Met een studie van de wetenschappelijke literatuur ten aanzien van dit onderzoeksgebied kan meer duidelijkheid worden verschaft in relevante centrale begrippen. Een doortastende definiëring van deze begrippen is handzaam bij het ontleden van conflict en de preventie ervan in uitbestedingsrelaties. Dit geldt in eerste instantie voor de theorie maar in een later stadium ook voor de praktijk(situaties). De zoektocht naar een theoretisch model aangaande conflictresolutiestijlen vormt de rode draad van deze literatuurstudie. Hiertoe is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

...”Hoe kunnen uitbestedende organisaties effectief omspringen met conflictsituaties?”...

Om antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag dienen er een aantal deelvragen te worden beantwoord.

1. Welke karakteristieken van de uitbestedingsrelatie spelen een rol in conflictsituaties?
2. Waarom ontstaat een conflict in de uitbestedingsrelatie?
3. Welke soorten conflict bestaan in uitbestedingsrelaties?
4. Op welke manier kan een conflict benaderd worden door het management?
5. Welke benaderingswijze is effectief bij de geïdentificeerde conflictsoorten?

Zoals gezegd zullen er een aantal theoretische ‘bouwstenen’ uit de wetenschappelijke literatuur moeten worden aangehaald om inzicht te krijgen in het spanningsveld van uitbestedingsrelaties (deelvraag 1). In de wetenschappelijke literatuur zijn vele tientallen karakteristieken van uitbestedingsrelaties beschreven. Om de reikwijdte van dit onderzoek werkbaar te houden wordt daarom een selectie gemaakt in deze literatuurstudie. De geselecteerde kenmerken kunnen gebruikt worden om te beschrijven welke wijze van conflicthantering geschikt is. Enkel de kenmerken die gebruikt kunnen worden bij de aanpak van een conflict in een organisatie zijn meegenomen. Per kenmerk wordt beschreven waarom deze relevant is binnen de context van een conflictsituatie.

Eenzelfde selectie is aangebracht in typerende kenmerken van conflicten in uitbestedingsrelaties. Deze kenmerken komen van pas bij de beschrijving van soorten conflicten (deelvraag 2 & 3). Zo zorgt onvrede over de financiële kant van de uitbestedingsrelatie, bijvoorbeeld over de winstmarge, dat het predicaat ‘commercieel’ kan worden gebruikt. Ook is deze selectie handzaam bij het verdiepen van de kennis van manieren waarop uitbestedende organisaties met conflict om kunnen springen (deelvraag 4). Dit betekent dat de kenmerken van conflicten in uitbestedingsrelaties die op basis van bovenstaande behoefte onbruikbaar zijn, niet worden meegenomen in de literatuurstudie.

De conflictresolutietheorie en de inzichten die hieraan kunnen worden ontleend staan centraal bij het beantwoorden van de derde deelvraag. In het sluitstuk van de literatuurstudie wordt een model ontleend dat bruikbaar is bij het ontleden van de manier waarop organisaties conflicten in uitbestedingsrelaties kunnen benaderen.

1.5. Motivatie / relevantie

Hoe ontstaan conflicten in IT uitbestedingsrelaties? Hoe kunnen samenwerkingspartners reageren in een conflictsituatie? Welke handelswijze is effectief om conflicten op te lossen? Deze vragen liggen ten grondslag aan de motivatie om dit onderzoek uit te voeren.

Een model aangaande conflictresolutiestijlen kan helpen om overzichtelijk duiding te geven aan het handelen van uitbestedende organisaties die in conflict zijn met hun leverancier. Een dergelijk model kan gebruikt worden om invulling te geven aan de ambitie om conflictsituaties te voorkomen of snel te de-escaleren. Ook kan zo'n model dienen als gereedschap bij de analyse van concrete situaties uit de praktijk, bijvoorbeeld bij het uitwerken van een casestudy.

In de meeste gevallen worden conflictsituaties als onwenselijk beschouwd. Er wordt dan ook veel energie gestoken in het analyseren en oplossen van dergelijke situaties. Inspelen op bovengenoemde behoefte aan het duiden van een conflict vormt dan ook een van de doelstellingen van dit onderzoek. Omdat de praktijk vaak weerbarstiger is dan de theorie, is het waardevol te bekijken welke concrete inzichten een bijdrage kunnen leveren aan conflictresolutie. Het uitvoeren van een casestudie biedt uitkomst in de zoektocht naar deze concrete inzichten. Een nuttig want concreet resultaat zou in dit geval een voorbeeld van één of meerdere handelingen zijn die ervoor hebben gezorgd dat het conflict kon worden opgelost.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

De verdere uitwerking van het onderzoeksrapport is op chronologische wijze ingedeeld, aan de hand van de activiteiten zoals deze zijn in de loop van de tijd zijn uitgevoerd. Op de eerste plaats zijn de resultaten van de literatuurstudie gebruikt om tot een puntsgewijze beantwoording van de in paragraaf 1.4 benoemde hoofd- en deelvragen te komen.

Op basis van dit resultaat is in het slot van hoofdstuk 2 een doel voor een vervolgonderzoek uiteengezet. In het derde hoofdstuk van dit onderzoeksrapport wordt de methodologische aanloop naar dit nog uit te voeren vervolgonderzoek stap voor stap beschreven. Hierbij wordt aandacht geschonken aan respectievelijk het conceptuele en technische ontwerp van de onderzoeksmethode, de wijze van gegevensanalyse en een reflectie op de mate van validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeks-aanpak.

In het resterende gedeelte van dit onderzoeksrapport worden de uitkomsten van het empirische onderzoek geassocieerd in hoofdstuk 4. De ruimte in het vijfde en laatste hoofdstuk wordt gebruikt voor het trekken van een conclusie en het maken van aanvullende afwegingen op deze conclusie. Deze afwegingen dienen ten slotte als input voor een mogelijke discussie en eventuele aanbevelingen.

2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe uitbestedende organisaties effectief kunnen omspringen met conflictsituaties, dienen diverse theoretische facetten uit de beschikbare onderzoeksliteratuur aan bod te komen. Hierbij wordt ten eerste op macroniveau het epistemologische perspectief gebruikt om uitbestedingsrelaties te duiden. Op de tweede plaats zullen een aantal kenmerken van uitbestedingsrelaties die een rol spelen in conflictsituaties de revue passeren. Deze kenmerken zullen vervolgens worden gekoppeld aan verschillende soorten conflicten. Op de vierde plaats worden manieren van conflictbenadering door organisaties behandeld. Hierna wordt opgesomd welke benaderingswijze geschikt is voor ieder type conflict.



Figuur 1.3 onderzoeksfunnel

De eerste globale zoekopdrachten (query: outsourcing relationship) naar relationele aspecten van uitbestedingsrelaties leverde veel hits op. Na een blik te hebben geworpen op de meest geciteerde onderzoekspapers is de zoekopdracht verfijnd. Eerst werd gezocht met zoektermen als: *information technology outsourcing*, *information systems outsourcing*, *social dimension*, *transaction cost economics* en *outsourcing relationship*. Later werden hier de zoektermen: *vertrouwen*, *conflict(resolutie)*, *communicatie(kwaliteit)*, *samenwerking*, *macht* en *flexibiliteit* aan toegevoegd.

2.2. Uitvoering

De zoektocht naar literatuur die mogelijk relevant zou kunnen zijn voor de vorming van een theoretisch kader is sterk beïnvloed door het plan van aanpak dat gehanteerd werd in het beginstadium van de voorbereiding op het afstudeertraject (zie figuur 1.3). De zoektocht naar bruikbare literatuur kan worden verdeeld in vijf onderdelen.

2.2.1. Onderdeel 1 – Doelstelling

Met de literatuurstudie moet een antwoord worden gegeven op de vraag hoe uitbestedende organisaties effectief kunnen omspringen met conflictsituaties in IT uitbestedingsrelaties. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn een vijftal deelvragen geformuleerd.

Bij het zoeken naar antwoorden op deze deelvragen zijn wetenschappelijke artikelen gebruikt die voor publicatie aan *peerreview* zijn blootgesteld. Er is niet voor gekozen om artikelen met een bepaalde (relatief oude) publicatiedatum uit te sluiten. De in het Engels geschreven artikelen zijn geproduceerd door wetenschappers die werkzaam zijn op het terrein van computer- en managementwetenschappen.

2.2.2. Onderdeel 2 – Gehanteerde zoektermen

Om inzicht te verkrijgen in de relatie en samenhang tussen relevante onderzoeksbegrippen kan een 'relevantieboom' worden uitgetekend. Een 'relevantieboom' geeft een hiërarchisch overzicht van de (deel)gebieden die zijn verkend om literatuur te vinden die gebruikt kan worden in de beantwoording van de deelvragen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Voor dit onderzoek zijn twee 'relevantiebomen' getekend, zodat de aanpak van het literatuuronderzoek beter gestructureerd kan worden.

In appendix A en appendix B staan de relevantiebomen schematisch afgebeeld. Aan het hoofd van de relevantieboom staan de vragen beschreven die met het literatuuronderzoek beantwoord moeten worden. Elke route naar de onderzijde van de boom loopt langs de onderwerpen waar met specifieke zoektermen naar gezocht is. De zoektermen zoals gebruikt voor het vinden van conceptuele basisliteratuur (appendix A) zijn voor een gedeelte gebaseerd op de inhoud van de artikelen die bij aanvang van de cursus VAF door de docent zijn gedeeld.

2.2.3. Onderdeel 3 – De zoektocht

In de zoektocht naar bruikbare bronnen is gebruik gemaakt van het digitale portaal van de universiteitsbibliotheek van de open universiteit. Ook de wetenschapsvariant van zoekplatform Google (Scholar) werd gebruikt. De door de docent aangereikte artikelen vormde het uitgangspunt bij de zoektocht naar relevante literatuur. De gebruikte terminologie in deze artikelen hebben richting gegeven aan deze zoektocht net als de begrippen die voorkomen in de onderzoeksvragen.

In de oriënterende beginfase van het onderzoek bleek dat het corpus aan relevante literatuur zeer omvangrijk was. Vrijwel iedere zoekterm leverde meer dan 1000 hits op. De door het portaal van de OU aangebrachte filter op relevantie kwam dan ook goed van pas. De artikelen die in eerste instantie geselecteerd werden voor het (globaal) scannen van de inhoud waren dan ook de artikelen die bovenaan de lijst met hits werden gepresenteerd.

De zoektocht, beoordeling en verwerking van de gebruikte literatuur heeft zes weken in beslag genomen. De omvang van het afstudeeronderzoek vormde een natuurlijke begrenzing van de literatuurstudie.

2.2.4. Onderdeel 4 – Beoordeling van het zoekresultaat

Omdat het zoekresultaat te groot was om volledig mee te nemen moest de selectie van artikelen gestructureerd worden aangepakt. Bij het uitwerken van de literatuurstudie is dan ook een vastomlijnd raamwerk gebruikt waarmee de kwaliteit van de bronnen kon worden getaxeerd (Saunders et al., 2016). Dit raamwerk is gebouwd op drie pijlers: relevantie, waarde en (voldoende) hoeveelheid. Elke pijler biedt een set aan vragen die gebruikt kunnen worden om de bron te kunnen beoordelen.

De relevantie van een bron kan (onder andere) bepaald worden aan de hand van de vraag of je een artikel bent tegengekomen in andere artikelen. Bij het beoordelen van de waarde van een bron kan bijvoorbeeld meegenomen worden of mogelijk toekomstig onderzoek ook besproken wordt. De

laatste pijler helpt bij het bepalen of het gewenste kennisniveau is bereikt. Ook het aantal citaties van een onderzoeksartikel en de 'reputatie' van de auteurs hadden invloed op de impliciete waardering van een bron.

Een artikel bleek relevant en waardevol wanneer er één of meer deelvragen uit het literatuuronderzoek mee beantwoord konden worden. Op basis van de ingevoerde zoektermen werden de 83 gevonden bronnen (vluchtig) onderzocht op relevantie en waarde. Alleen het lezen van de tekst uit de introductie, conclusie en *abstract* was hiervoor nodig. Na deze exercitie bleven 47 artikelen over die vervolgens van kop tot staart zijn gelezen. Hierbij zijn negen artikelen gebruikt voor de introductie van het onderwerp in hoofdstuk 1 van dit onderzoek.

Voor de conceptuele basis van de uitbestedingsrelatie zijn een zestal artikelen geselecteerd. Voor de elementaire karakteristieken van uitbestedingsrelaties zijn 13 artikelen geselecteerd (zie appendix A). In deze artikelen worden kenmerken genoemd die verbonden kunnen worden met conflicten in de uitbestedingsrelatie. Om conflicten, conflictstijlen en de resultaten ervan te beschrijven zijn 19 artikelen gebruikt (zie appendix B).

2.3. Resultaten en conclusies

De verschillende soorten conflicten in uitbestedingsrelaties en de manieren waarop deze beslecht kunnen worden vormen de rode draad in dit gedeelte van het onderzoek. De uitbestedingsrelatie en het hieraan gerelateerde conflict wordt stapsgewijs ontleed.

2.3.1. Epistemologie

Bij het beschouwen van het relationele aspect in de interactie tussen twee contractanten van een uitbestedingsovereenkomst dient de onderliggende theorie te worden aangestipt omdat deze inzicht verleent in de aard van de relatie zelf. Twee conceptuele paradigma's worden hier uitgelicht omdat deze worden aangehaald in de voor dit onderzoek relevante (organisatie)literatuur. In deze literatuur wordt ook de koppeling met conflictresolutie in uitbestedingsrelaties gemaakt. Dit vergroot de relevantie van deze paradigma's voor dit onderzoek.

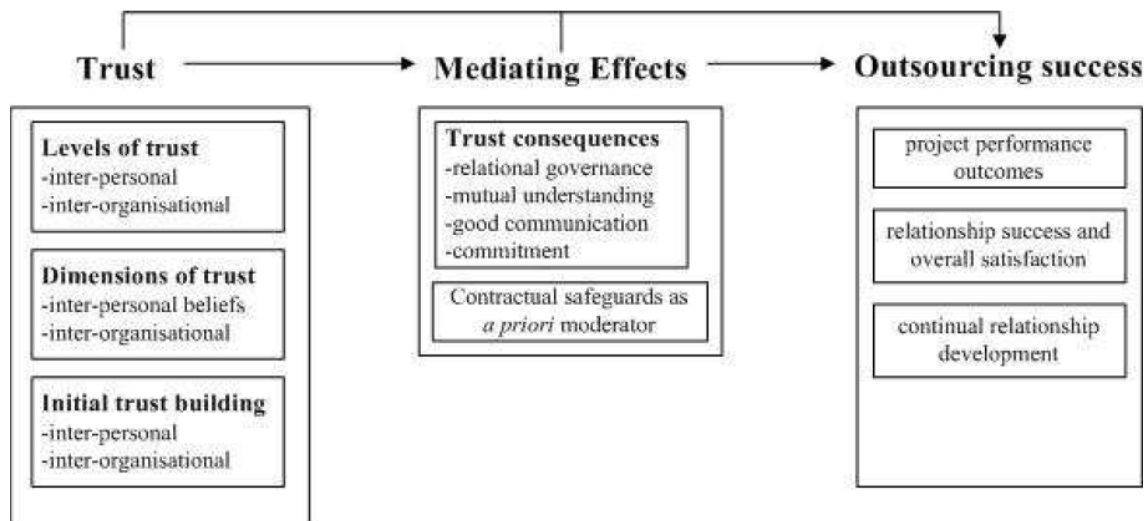
De leer van de *social exchange theory* is gebaseerd op de aanname dat sociale uitwisseling bestaat uit een serie van interacties die verplichtingen genereren en afhankelijk zijn van een tegenpartij (Emerson, 1976). De verklarende kracht van deze theorie rust op drie pijlers: uitwisselingsnormen, de uitwisseling van *resources* en de relatie die hieruit ontstaat. De focus ligt op het gedragsmatige karakter van deze relatie (Cropanzano & Mitchell, 2005). Deze nadruk op gedrag komt later van pas bij de duiding van karakteristieke kenmerken van de uitbestedingsrelatie zoals vertrouwen, afhankelijkheid, en macht (Vorontsova & Rusu, 2014).

Wanneer bovenstaande inzichten worden toegepast op de context van de uitbestedingsrelatie komen een aantal tekortkomingen naar voren. Vanwege het lange termijn karakter van de relatie en de mogelijkheid dat een juridische of financieel-economische belemmering optreedt, zouden de betrokken partijen moeten zorgen voor een onderlinge afspraak die de relatie reguleert (Williamson, 1979). Beredeneerd vanuit de leer van de *social contract theory* kan een contract voorzien in de behoefte aan zekerheid van beide betrokken partijen die een (lange termijn) relatie aangaan. Het betreft hier tot op zekere hoogte een schijnzekerheid omdat onmogelijk de complexiteit van een relatie en wederzijdse verplichtingen natuurgetrouw in een contract kunnen worden vastgelegd (T. Kern & Willcocks, 2000). Flexibiliteit, (open) communicatie en commitment zijn kenmerken die op dit paradigma zijn gestoeld (Vorontsova & Rusu, 2014).

2.3.2. Karakteristieken van de uitbestedingsrelatie

Het aantal elementen dat in de wetenschappelijke literatuur wordt gebruikt om onbevredigende uitbestedingsrelaties te omschrijven is zeer omvangrijk. De selectie die is gemaakt voorziet in de (mogelijke) specifieke verbinding van desbetreffende kenmerken met een aanpak gericht op het adresseren en/of wegnemen van de onvrede. Uit de hierop volgende analyse blijkt dat deze begrippen gebruikt kunnen worden bij het beschouwen van een conflictsituatie.

Een belangrijke determinant in dit kader is vertrouwen. Gottschalk definieert vertrouwen als het geloof van een organisatie in de voor haar positieve uitkomst van het handelen van een andere organisatie en het uitblijven van handelingen met een negatieve uitkomst (2006). Bekmamedova, Prananto en McKay voegen meerdere lagen toe aan het concept vertrouwen (2008). Onder meer door het onderscheid in vertrouwen op menselijk/organisatorisch niveau, de consequenties van (stevig) vertrouwen en het effect op het succes van de uitbestedingsrelatie.



Figuur 1.4 Vertrouwen in uitbestedingsrelaties (Bekmamedova et al., 2008)

Een tweede belangrijk element is dat van macht. Het betreft hier het vermogen van een organisatie om het handelen van een andere organisatie te beïnvloeden. Meer specifiek: het vermogen van de uitbestedende partij om de contractant te conditioneren (Heiskanen, Newman, & Eklin, 2008; M. Lacity & R. Hirschheim, 1993). In de context van een uitbestedingsrelatie hangt macht samen met afhankelijkheid. Hierbij moet worden opgemerkt dat beide nooit symmetrisch zijn verdeeld (Håkansson & Gadde, 2002; Hansen & Rasmussen, 2013).

Ten derde kan de flexibiliteit van een organisatie worden gebruikt om de uitbestedingsrelatie te typeren. Hier gaat het om de bereidheid om aanpassingen door te voeren op het moment dat de omstandigheden daarom vragen (Gopal & Koka, 2012; Mao, Lee, & Deng, 2008; Swar et al., 2012).

(Open) communicatie en de kwaliteit ervan vormt een vierde relevante karakteristiek van de uitbestedingsrelatie. Hierbij is de mate van accuratesse, tijdigheid, adequatie en betrouwbaarheid van de communicatie maatgevend (J.-N. Lee & Kim, 1999). Communicatie vormt tevens een randvoorwaarde om tot afdoende kennis- en informatiedeling te komen (Swar et al., 2012). Bovendien heeft het een positief significant verband met vertrouwen

Ten slotte dient het anglicisme *commitment* te worden aangehaald. Hier gaat het erom dat (één of) beide partijen dusdanig overtuigd zijn van het belang van de uitbestedingsrelatie dat men er alles

aan gelegen is deze relatie in stand te houden en succesvol voort te zetten (Goo & Huang, 2008; Goo, Kishore, Rao, & Nam, 2009).

2.3.3. Conflict

Conflicten in uitbestedingsrelaties zijn er in vele soorten en maten. Een algemeen te hanteren definitie gaat uit van de formulering dat het een onenigheid tussen partijen over de doelen, rollen, procedures en uitvoering van het contract betreft (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Goles & Chin, 2005; T. Kern, 1997). Conflicten zijn inherent aan uitbestedingsrelaties vanwege de kans op opportunisme bij de partner en mogelijke culturele verschillen (Doz, 1996). Bovendien is het ontstaan van conflicten onvermijdelijk vanwege technologische complexiteit, een zeer dynamische organisatieomgeving en het detailniveau van uitbestedingscontracten. Deze drie elementen blijken tijdens dagdagelijkse werkzaamheden aanleiding voor het ontstaan van twistpunten omdat ze vanuit diverse gezichtspunten beoordeeld worden (Dwyer et al., 1987; Goo et al., 2009; Mohr & Spekman, 1994).

In hun literatuuronderzoek naar conflictresolutie maken Lacity & Willcocks onderscheid tussen drie typen conflict (2017). Commerciële conflicten bedreigen de financieel-economische uitkomst van de uitbestedingsovereenkomst voor één of beide partijen (Lacity & Willcocks, 1998; C. Saunders, Gebelt, & Hu, 1997). Serviceconflicten zijn geschillen omtrent de kwaliteit van de geleverde dienst door de aanleverende partij omdat deze traag, foutrijk of gebaseerd is op wisselende behoeften (Chakrabarty, Whitten, & Green, 2008; Deng, Mao, & Wang, 2013; Gopal & Koka, 2012; Gorla & Somers, 2014). Relationele conflicten relateren aan menselijke gedrag en de gepercipieerde tekortkoming ervan (Kern & Willcocks, 2002).

2.3.4. Conflictresolutie

Gezien de grote kans op het ontstaan van conflicten in uitbestedingsrelaties is het voorkomen of oplossen ervan belangrijk, niet op de laatste plaats omdat de gekozen methode naast de (gewenste) positieve ook een negatieve uitkomst kan hebben (Borys & Jemison, 1989; Kale, Singh, & Perlmutter, 2000).

Zolang er conflicten bestaan is er ook onderzoek gedaan naar manieren om deze op te lossen. Rahim onderscheid vijf stijlen die door organisaties gehanteerd kunnen worden bij het benaderen van conflictsituaties (2002).

Op de eerste plaats kan de conflictsituatie worden ontweken waarbij één partij het conflict vertraagt, uitstelt of negeert. Ten tweede kan één partij zich meegaand of bereidwillig opstellen, deze partij is toegankelijk ten koste van zijn of haar eigen positie. De dominante of dwingende opstelling kan op de derde plaats worden gebruikt om (agressief) de eigen belangen te verdedigen, ten koste van de andere partij. Ten vierde voorziet de samenwerkende of probleemoplossende benadering in een oplossing van het conflict die in het belang van beide partijen is.

De vijfde en laatste handelswijze is die van het compromis of de uitruilen van belangen. Hierbij zoeken beide partijen naar een balans tussen het (weg)geven en nemen van winst en verlies in een conflictsituatie.

In hun empirische studie naar benaderingswijzen van conflicten in (13) uitbestedingsrelaties constateren Lacity en Willcocks dat alle drie de typen conflict het best kunnen worden benaderd door een samenwerkingsgerichte benadering. Dit leidde in alle gevallen tot tevredenheid bij beide partijen. Een bereidwillige of accomoderende benadering leidde ertoe dat enkel de uitbestedende

partij tevreden bleef. De resterende benaderingswijze (ontwijken/dwingen) resulteerde in twee ontevreden partijen (2017).

2.3.5. Resultaat Literatuurstudie

De uitwerking van de literatuurstudie heeft geresulteerd in de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. Op de eerste plaats zijn de kenmerken: *vertrouwen*, *macht*, *flexibiliteit* en *communicatie* aangewend om de uitbestedingsrelatie te kenschetsen. Ten tweede kan het ontstaan van conflicten in uitbestedingsrelaties worden verklaard door nader in te gaan op de voedingsbodem (technologische complexiteit, een zeer dynamische organisatieomgeving en het detailniveau van uitbestedingscontracten). Ook leverde de literatuurstudie een drietal soorten (commercie, service en relationeel) van conflict in uitbestedingsrelaties op. Op de derde plaats bood een model van conflictresolutiestijlen in uitbestedingsrelaties hulp bij het maken van onderscheid in benaderingswijze van een conflict door de uitbestedende partij. Ten slotte kwam uit één kwalitatieve studie naar voren dat beide partijen in een uitbestedingsrelatie gebaat zijn bij een samenwerkingsgerichte benadering. Dit resulteerde namelijk in een oplossing waar beide partijen tevreden over waren.

De literatuurstudie heeft kennis opgeleverd van karakteristieken van uitbestedingsrelaties tijdens conflictsituaties (1), de oorzaken van conflict (2), de kenmerken van conflict in uitbestedingsrelaties (3), de managementstijlen om conflicten te benaderen (4) en de beste benaderingswijze van een conflict die beide partijen tot tevredenheid stemt (5).

De opgedane kennis fungeert als een *all-round* gereedschap set die kan worden gebruikt om (onbekende) conflictsituaties te ontleden. Met deze beschikbare kennis kan worden voldaan aan een van de randvoorwaarden voor een succesvol vervolgonderzoek.

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

In de introductie van dit onderzoeksrapport werden er praktijksituaties aangehaald, waarmee hij in het verleden te maken heeft gehad. De onvrede over de uitbesteding van IT-gerelateerde werkzaamheden resulteerde niet in de beëindiging van de relatie met de leverancier. Wat heeft zich destijds precies afgespeeld in de buurt van de leiding van beide organisaties? Was er sprake van een conflict en zo ja, hoe is men gekomen tot een werkbare oplossing?

Om antwoord te krijgen op deze vragen, is in de wetenschappelijke literatuur gezocht naar aspecten (zie paragraaf 2.3.5) die een rol spelen in conflictsituaties binnen een uitbestedingsrelatie. Op basis van de onderzoeksresultaten is geconcludeerd dat het zinvol is om voor een samenwerkingsgerichte aanpak te kiezen als uitbestedende partij. Op welke manier de samenwerking gestimuleerd kan worden werd niet vermeld. Het ontbreekt aan bruikbare handvaten die in de dagdagelijkse praktijk als impuls voor een positieve samenwerking kunnen dienen.

Naar aanleiding van bovenstaande ervaring heeft is voor dit onderzoeksrapport het volgende onderzoeksdoel geformuleerd.

De uitvoering van het vervolgonderzoek moet resulteren in één of meerdere handelwijzen of specifieke handelingen die organisaties kunnen gebruiken bij het oplossen van conflictsituaties.

Dergelijke situaties hebben een significante (financiële) impact op organisaties en haar leden. De focus zal tijdens het casusonderzoek gericht zijn op het identificeren van handelingen die conflicten kunnen beëindigen of de duur ervan kunnen verkorten. Gezien voornoemde impact is dit een

waardevol streven. Om het onderzoeksdoel te kunnen bereiken is het noodzakelijk een aantal vragen op te werpen.

Welke handelingen hebben de uitbestedende partij en de contractant tijdens het conflict uitgevoerd? Welke handelingen bleken effectief bij het oplossen van de conflictsituaties? Dergelijke concrete voorbeelden kunnen gebruikt worden om lering uit te trekken zodat in toekomstige situaties de duur van een conflict kan worden verkort. In het meest gunstige geval leveren deze voorbeelden ook leermateriaal op voor andere organisaties.

Om te kunnen beschrijven op welke wijze de beide partijen het conflict hebben benaderd, kan het raamwerk van Rahim, zoals aan bod gekomen in het literatuuronderzoek, worden gebruikt (2002). Biedt dit raamwerk voldoende soelaas om duiding te geven aan de casus in de onderzochte praktijksituatie of schiet dit raamwerk tekort? Past de reactie van de betrokken partijen ten aanzien van het conflict in het raamwerk van Rahim? En als dit niet het geval is, hoe komt dit dan? Wanneer het praktijkonderzoek leidt tot het waarnemen van mogelijke hiaten in dit raamwerk, kan het eventueel gebruikt worden om een ander (vervolg)onderzoek richting te geven.

Het is daarnaast interessant om te bezien of de kenmerken macht en afhankelijkheid een rol spelen bij het kiezen van een ontwijkende benadering. De kenmerken flexibiliteit, vertrouwen en (open) communicatie zouden in de praktijk mogelijk ook van toepassing kunnen zijn geweest in de meegaande benadering. Ook kan worden bekeken in hoeverre de aspecten macht en afhankelijkheid kunnen worden aangewend om duiding te geven aan de praktijksituatie waarin sprake is van een dwingende benadering. De verwachting dat net als bij de meegaande benadering een flexibele opstelling, (groot) vertrouwen en open communicatie van belang zijn voor een samenwerkingsgerichte benadering, zou met het vervolgonderzoek kunnen worden getoetst. Ten slotte zouden *Commitment* en flexibiliteit mogelijk leidend kunnen zijn in casussen waarbij van de compromisgerichte opstelling sprake is.

Bij de observatie en in de beschrijving van het conflict ligt de nadruk op voorbeelden die als illustratie kunnen dienen van de diverse conflictresolutiestijlen uit het model dat in de literatuurstudie is gebruikt. Om de doelstelling van het onderzoek te behalen zal er in een praktijksituatie een conflict worden bestudeerd. Door dit conflict te ontleden kunnen specifieke handelingen worden beschreven die een positieve invloed hebben gehad op het verloop van het conflict. Het conflict vormt hier de beoogde onderzoekseenheid en zal bij het uitvoeren van een casusonderzoek als onderwerp worden geïsoleerd. De criteria waar de te onderzoeken casus aan dient te voldoen worden beschreven in hoofdstuk 3 (paragraaf 3.1.2) en hoofdstuk 4 (paragraaf 4.1.2).

Zijn er in de nog te onderzoeken casus specifieke handelingen (*good practices*) uitgevoerd die een significante bijdragen hebben geleverd aan het besluit om de uitbestedingsrelatie te continueren na een conflict? Kon er een onderscheid gemaakt worden in conflictstijlen zoals deze in het model naar voren komen of bleek de praktijk weerbarstiger? Wat voor organisatorische middelen kwamen van pas bij het benaderen van een leverancier?

Hierbij kan worden gedacht aan geschikte communicatiekanalen of het gebruik van diverse typen *Service Level Agreements*. Aan de hand van concrete voorbeelden kan worden beargumenteerd of een gekozen benadering ook daadwerkelijk geschikt was om tot een oplossing te komen. Door de focus op een casus en de daarbij geobserveerde handelingen bestaat er een duidelijk verschil tussen de het literatuur- en empirische onderzoek. Het literatuuronderzoek voorziet in de behoefte aan kennis die vereist is om een conflict te kunnen ontleden. Het empirische onderzoek is gericht op het

identificeren van concrete handelingen die de samenwerking in een uitbestedingsrelatie optimaliseren.

3. Methodologie

Zoals eerder aangegeven vormde het werkveld van de auteur en de uitbestedingsrelatie die hierin voorkwam de aanleiding voor de keuze van het onderwerp van onderzoek. De onvrede over de uitbestedingsrelatie of het conflict vormt de onderzoekseenheid voor het empirisch onderzoek. Voor de opzet van dit empirisch onderzoek wordt gebruikt gemaakt van een hoofdvraag en een viertal deelvragen die het beantwoorden van de hoofdvraag moeten vergemakkelijken. De hoofdvraag is als volgt geformuleerd.

...”Was de gekozen benadering van het management effectief en waar blijkt dit uit”...

De beantwoording van deze hoofdvraag moet resulteren in het bereiken van de doelstelling van dit empirisch onderzoek. Het identificeren van (effectieve) handelingen die organisaties en haar leden helpen bij het oplossen van een conflictsituatie.

De selectie van de casus is een direct gevolg van de wens om het onderzoeksdoel te bewerkstelligen. Om dit te kunnen doen dient er een casus te worden geselecteerd waarin sprake is geweest van een (historisch) conflict in een uitbestedingsrelatie waarvan de afloop bekend is. Op deze manier kunnen de respondenten van het onderzoek reflecteren op hun bijdrage aan de situatie en het effect ervan evalueren. De manier waarop deze casus geselecteerd is wordt in de wetenschappelijke literatuur over onderzoeksmethodiek ook wel *purposive sampling* of doelgerichte steekproefname genoemd (Coyne, 1997). Een gevolg van deze wijze van casuselectie is de beperkte generaliseerbaarheid. Eventuele bevindingen hebben alleen betrekking op conflictsituaties zoals die in dit onderzoek is getypeerd.

In de meeste gevallen worden conflictsituaties als onwenselijk beschouwd. Er wordt dan ook veel energie gestoken in het analyseren en oplossen van dergelijke situaties. Om een conflict te kunnen analyseren vormt de heldere beschrijving ervan het uitgangspunt. Om tot een heldere beschrijving van de conflictsituatie te komen zijn op voorhand een aantal vragen gesteld.

Wat voor soort conflict is ontstaan? Kan het raamwerk van Rahim gebruikt worden om dit conflict te typeren (2002)? Wat is er gedaan om tot een oplossing te komen? Omdat de praktijk vaak weerbarstiger is dan de theorie is het waardevol te bekijken welke concrete inzichten ten aanzien van conflictbenadering een bijdrage kunnen leveren aan conflictresolutie. Het uitvoeren van een casusstudie biedt uitkomst in de zoektocht naar deze concrete inzichten.

Welke handelingen bleken effectief bij het oplossen van de conflictsituatie? Concrete voorbeelden kunnen gebruikt worden om lering uit te trekken zodat in toekomstige situaties een conflict kan worden voorkomen of de lengte ervan kan worden verkort. In het meest gunstige geval leveren deze voorbeelden ook leermateriaal op voor andere organisaties. Om antwoord te kunnen geven op de bovenstaande onderzoeksvraag dienen er een aantal deelvragen te worden beantwoord.

- Welk type conflict is geobserveerd?
- Op welke manier werd dit conflict benaderd?
- Wat was het effect van de gekozen benadering?

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Zoals gezegd wordt met het empirische onderzoek een poging gedaan met praktijkvoorbeelden te illustreren hoe binnen het gekozen onderzoeksobject met een conflictsituatie wordt omgesprongen en hoe betrokken partijen het effect van de gekozen benadering evalueren.

3.1.1. Doelstelling onderzoek

Door de hoofd en deelvragen te beantwoorden kan worden voldaan aan de doelstelling van het empirische onderzoek, namelijk de beschrijving van de benaderingswijze van een type conflictsituatie, het resultaat ervan en de (expliciete) handelingen die hebben bijgedragen aan de oplossing van het conflict. De opzet van het empirisch onderzoek is erop gericht om de handelingen die een positief effect op het conflict hebben gehad te identificeren. Bij het uitwerken van de opzet van dit onderzoeksrapport ligt de nadruk op manieren waarop deze handelingen (achteraf) geobserveerd kunnen worden.

3.1.2. Informatiebronnen

Bij het vastleggen van de onderzoeksopzet vormt de bovenstaande doelstelling van het onderzoek het startpunt. Om dit onderzoeksdoel te bereiken is een hoofdvraag geformuleerd. (Was de gekozen benadering van het management effectief en waar blijkt dit uit?) Om antwoord te kunnen geven op deze vraag zijn een drietal (deel)antwoorden nodig. Deze drie antwoorden kunnen geformuleerd worden op basis van de respons op het onderzoek. Deze respons moet informatie bevatten over respectievelijk: het soort conflict (1), de benadering van het conflict door beide partijen (2) en het geobserveerde effect van deze benadering (3).

Om tot een antwoord op deelvraag één van het empirisch onderzoek te komen moet worden vastgesteld waaruit de onvrede precies bestaat. Een beknopt bureau-onderzoek naar het product of de service die wordt uitbesteed kan worden gebruikt om de aard van het conflict gedeeltelijk te typeren. Om onderscheid te maken in typen conflict is het namelijk belangrijk om te weten wat er precies onder de uitbestedingsovereenkomst valt. Gaat het om een vorm van infrastructuur waar niet of nauwelijks samenwerking tussen personen aan te pas komt? Of worden er juist externe medewerkers ingehuurd. Dit is informatie die gebruikt kan worden in de omschrijving van de aard van het conflict. Daarnaast zal respondenten worden gevraagd wat zij zien als oorzaak van het conflict.

Voor de antwoorden op deelvragen twee en drie wordt gezocht naar verklaringen van getuigen die gedetailleerd weergeven wat er zich heeft afgespeeld. Ook in dit geval biedt de kwalitatieve onderzoeksmethode uitkomst omdat deze ruimte geeft voor het gewenste detailniveau.

Om tegemoet te komen aan de eisen op het vlak van betrouwbaarheid en validiteit, houdt de onderzoeker rekening met een aantal zaken. Zo is het op de eerste plaats wenselijk dat er meerdere interviews worden afgenomen, verspreid over de beide organisaties die in de uitbestedingsrelatie betrokken zijn. Op die manier is de kans groter dat eventuele verschillen in de perceptie van respondenten op het conflict meegenomen kunnen worden in de observatie. Met deze opzet wordt geprobeerd een eenzijdige kijk op het conflict te vermijden, in het geval hier geen sprake van is. Bij het uitzetten van de interviews wordt rekening gehouden met het drietal lagen dat binnen organisaties kan worden waargenomen. Het betreft hier de strategische, tactische en operationele laag. Uit elke laag zullen twee personen benaderd worden. Gecombineerd met de data afkomstig uit het bureau-onderzoek zou de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten afdoende moeten zijn. De gedane observaties rusten namelijk op meerdere bronnen met verschillende invalshoeken. De beoogde spreiding van respondenten over de diverse organisatielagen van beide partijen (strategisch, tactisch en operationeel) draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

Beide betrokken partijen in de uitbestedingsrelatie worden betrokken in het empirisch onderzoek. In conflictsituaties wijzen de betrokken partijen soms naar elkaar als het gaat om de schuld en/of boetevraag. Het gezegde: “waar twee partijen kijven, hebben er twee schuld” wijst op de noodzaak

om in conflictsituaties beide kanten van het verhaal aan te horen. Dit zou de kwaliteit van de observatie en de conclusie die hieruit getrokken kan worden, ten goede moeten komen.

3.1.3. Onderzoeksmethode

Om het empirische onderzoek te onderbouwen wordt gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker voorzien in het maken van onderscheid op detailniveau, menselijk gedrag of specifieke karakteristieken. Deze methode voorziet in de mogelijkheid tot het verzamelen van (specifiek) bewijs, het analyseren van dit bewijs en het bepalen van de impact ervan. Juist het maken van observaties op detailniveau in een kort tijdsbestek en zonder enige voorstudie maakt de kwalitatieve benadering in dit geval geschikt. Ook biedt deze benadering de onderzoeker flexibiliteit, omdat met behulp van de gekozen (interview)vorm geïmproviseerd kan worden als dit nodig blijkt te zijn. De gehanteerde denkrichting bij dit onderzoek kan worden geschaard onder de inductieve benadering van empirisch onderzoek.

Een kwantitatief *survey* laat zich minder gemakkelijk bijsturen nadat deze is uitgezet. Daarnaast heeft de groep van direct betrokken personen een beperkte omvang. Om (statistisch) representatieve uitspraken te doen op basis van kwantitatief onderzoek is het wenselijk om een relatief grote groep respondenten te benaderen. Dit was niet mogelijk aan de zijde van de leverancier.

De voor dit onderzoeksrapport gewenste gedetailleerde informatie kan op allerlei plaatsen gevonden worden. Naast beleidsstukken kan deze informatie ook worden aangeleverd door respondenten afkomstig uit diverse niveaus binnen de onderzochte organisaties. Hoe meer voorbeelden er gebruikt worden, des te minder ruimte er overblijft om detail aan te brengen in de beschrijving. Om deze reden is gekozen voor de kwalitatieve mono-methode, waarbij de focus ligt op de uitwerking van één casestudy. Het onderzoek is binnen het tijdsbestek van vier weken uitgevoerd.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Het empirische onderzoek moet inzicht verschaffen in het ontstaan van het conflict omdat de oorzaak kan worden gebruikt bij de typering van het conflict. Daarnaast moet het empirisch onderzoek een beschrijving opleveren van de benaderingswijze van het conflict door beide partijen. De beschrijving van deze benaderingswijze is idealiter opgebouwd uit de handelingen van betrokken personen die daarmee een bijdrage leveren aan de oplossing voor de conflictsituatie. Hiermee kan worden voldaan aan de doelstelling van dit empirisch onderzoek; de identificatie van bovengenoemde handelwijzen met een positieve uitwerking op de conflictsituatie.

Om het onderzoeksobject te introduceren kunnen er aan de hand van bureau-onderzoek een aantal uitspraken worden gedaan over de onderzochte organisatie en de algemene uitbestedingsstrategie waarvoor is gekozen. Daarnaast is het belangrijk om in een korte beschrijving te vermelden welke dienst of welk product wordt uitbesteed. In de meest ideale situatie wordt inzage verleend in uitbestedingscontracten en documentatie waarin de visie op outsourcing uiteengezet wordt. Mogelijkerwijs kan een gedeelte van de antwoorden op de eerste twee deelvragen gedestilleerd worden uit deze bronnen.

Vervolgens moet de perceptie van de in de uitbestedingsrelatie betrokken hoofdrolspelers op het conflict worden vastgelegd. Op de eerste plaats betreft het hier personen met beslisbevoegdheid (strategisch) omdat deze in eerste aanleg de regie voeren over de uitbestedingsrelatie. Om uitspraken te kunnen doen over de effecten van de gekozen benadering kan ook uit andere lagen van de organisatie informatie worden opgehaald. Zowel het tactische als het operationele niveau komen hiervoor in aanmerking.

In een persoonlijk interview kan de onderzoeker de nadruk leggen op de details die voor de beschrijving van de case zo gewenst zijn. Specifieke anekdotes ten aanzien van het conflict bieden ruimte om dit soort details uit te lichten. Ook kan non-verbale communicatie worden meegenomen in de observatie. Om de resultaten van een interview op begrijpelijke wijze te ordenen, is het aanbrengen van enige (semi) structuur gewenst. Hierdoor wordt het tevens mogelijk gemaakt om de bevindingen te vergelijken met andere interviews, in een aan te leggen bevindingendossier. De onderzoeker zal de vastgelegde respons voorleggen aan de respondent, alvorens deze als bruikbare bron wordt gedocumenteerd.

Een drietal (directe) vragen uit het interview aan de respondent is gericht op de perceptie van hem of haar, op de conflictsituatie. De volledige interview opzet is als bijlage toegevoegd in appendix C van het onderzoeksrapport.

1. Kunt u het conflict in algemene bewoordingen omschrijven?
2. Kunt u de benadering van uw organisatie t.a.v. het conflict omschrijven?
3. Kunt u de reactie van de leverancier op deze benadering omschrijven?

De resterende interviewvragen zijn gericht op het omschrijven van een concrete situatie, de input van de respondent en het motief hierachter. De volgende zes respondenten zijn geselecteerd voor een interview aan de zijde van de uitbestedende partij.

- Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)
- Contractmanager (tactisch niveau)
- Medewerker inkoop (tactisch niveau)
- Netwerkbeheerder (operationeel niveau)
- Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)
- Coördinator Wintel (operationeel niveau)

Aan de zijde van de contractant hebben twee respondenten hun medewerking aan het onderzoek verleend.

- Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)
- Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)

3.3. Gegevensanalyse

Voor dit onderzoeksrapport is een conflictsituatie ontleed die inmiddels achter de rug ligt. De feitelijke respons betreft een momentopname omdat er eenmalig een meting is uitgevoerd. Voor de analyse van de resultaten die het bureau-onderzoek en de reeks interviews hebben opgeleverd zal een bevindingendossier worden aangelegd. Dit dossier wordt opgezet langs de lijnen van de gekozen deelvragen in drie corresponderende thema's. Op deze wijze wordt de respons geordend op een

manier die bijdraagt aan de beantwoording van de deelvragen en het trekken van een conclusie. Ook kan hierdoor op eenvoudige wijze op de analyse worden gereflecteerd.

De opzet van het interview is afgestemd op de thema's (en deelvragen) in het bevindingendossier. De onderzoeksdoelen van het interview hangen daardoor samen met die van het empirisch onderzoek. Het interview kent de volgende vier onderzoeksdoelen.

1. Omschrijving van het rolprofiel van de gesprekspartner
2. De aard van het conflict vaststellen (commercieel, relationeel of servicegericht).
3. Identificeren op welke wijze het conflict werd benaderd (wedijverend, samenwerkend, ontwijkend, accomoderend of compromisgericht).
4. Bepalen wat het effect is van de gekozen benadering op de uitbestedingsrelatie.

De indeling van het interview maakt het mogelijk om de respons te structureren zodat elke interviewbijdrage kan worden gekoppeld aan één deelvraag van het onderzoek. De respons die aan deelvraag één gekoppeld is, kan aan de hand van 3 kleurcodes geclassificeerd worden. Deze kleurencodes corresponderen met de 3 typen conflicten in uitbestedingsrelaties: financieel, servicegericht of relationeel.

Eenzelfde systematiek is gekozen bij het verwerken van de gegevens ten behoeve van deelvraag twee. Voor elk van de vijf mogelijke benaderingswijze wordt een aparte kleurcode gebruikt. De respons kan daarmee worden opgedeeld in vijf categorieën: ontwijkend, toegankelijk, dominant, samenwerkend of compromisgericht.

De derde en laatste deelvraag spitst zich toe op het effect van de gekozen benadering op de beide betrokken partijen. Beide partijen kunnen tevreden, ontevreden of gedeeltelijk tevreden zijn. Dit maakt een zestal aan verschillende combinaties mogelijk welke met zes aparte kleurcodes van elkaar onderscheiden kunnen worden. Ten slotte dient te worden opgemerkt dat aan respondenten uit de uitbestedende organisatie is gevraagd of zij de leverancier als tevreden of ontevreden met de gang van zaken beschouwen.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In dit onderzoeksrapport worden geen directe observaties van de conflictsituatie beschreven. Omdat deze situatie inmiddels beëindigd is, wordt aan diverse betrokken respondenten gevraagd hoe zij deze situatie hebben ervaren. Met dit onderzoek wordt dus de perceptie van deze respondenten op de situatie gemeten. Dit kan worden beschouwd als een barrière tussen empirie en analyse. In dit geval is dit geen onoverkomelijke barrière. De betrokken respondenten en hun perceptie zijn namelijk van directe invloed geweest op de conflictsituatie en het oplossen ervan.

De onderzoeker probeert valide onderzoeksresultaten vast te leggen door de respons uit interviews nadien voor te leggen aan de desbetreffende respondent, ter accordering. Waar mogelijk zullen kritieke bevindingen worden getoetst bij andere respondenten.

De effectiviteit van de gekozen benadering van het conflict door de onderzochte organisatie is op voorhand vastgesteld. De samenwerkingsovereenkomst is namelijk in stand is gehouden en zal worden voortgezet. De benadering is effectief wanneer deze leidt tot een positieve uitkomst voor de uitbestedende partij. In dit geval voorziet een positieve uitkomst in een succesvolle samenwerking.

Een groot nadeel van de opzet van dit empirisch onderzoek is de omvang ervan. Gezien het feit dat één casus geselecteerd wordt, is het lastig te bepalen in hoeverre de onderzoeksresultaten stand houden in een andere setting. Dit is alleen het geval wanneer deze setting gelijk is aan de casus die in dit onderzoek centraal staat en volgt op de wijze van (doelgerichte) casusselectie. De conclusies van dit onderzoek zijn dus niet of zeer beperkt generaliseerbaar.

Van te voren is om toestemming gevraagd om het onderzoek te mogen uitvoeren aan de personen met beslismacht. Aangezien de onderzoeksresultaten en de hiervoor betrokken respondenten worden gefingeerd, zullen deze niet te herleiden zijn tot herkenbare personen. Dit maakt de opzet van het onderzoek ethisch verantwoord.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Met behulp van deze resultaten wordt antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen zoals deze in hoofdstuk drie zijn geformuleerd. Voor dit onderzoeksrapport is een conflictsituatie ontleend die inmiddels achter de rug ligt. De feitelijke respons betreft een momentopname omdat er eenmalig een meting is uitgevoerd.

4.1. Benaderingswijze van het casusonderzoek

De auteur van dit onderzoek heeft onder een aantal voorwaarden toestemming gekregen om onderzoek te doen in de organisatie waar hij werkzaam is. Op de eerste plaats mag onder geen beding de organisatie bij naam genoemd worden. Ook mogen de gepresenteerde gegevens niet herleidbaar zijn tot de onderzochte organisatie. Ook worden in de omschrijving van de geïnterviewde personen slechts hun functietitels gebruikt. Ten slotte is een *Non Disclosure Agreement* ondertekend om geheimhouding te garanderen.

Gedurende een periode van vijf weken zijn stukken (bijvoorbeeld het jaarverslag) opgevraagd in de onderzochte organisatie en medewerkers benaderd voor een interview. In totaal zijn negen personen benaderd voor een interview. Hiervan waren er acht bereidwillig om medewerking te verlenen. Zes respondenten zijn werkzaam in de uitbestedende organisatie en twee respondenten zijn werkzaam bij de leverancier. Alle interviews zijn opgenomen en uitgeschreven. De uitwerking is voorgelegd aan de respondenten zodat zij hun goedkeuring konden verlenen. Het streven om uit iedere organisatie laag minimaal twee respondenten te interviewen is niet gehaald. Uit de strategische laag heeft slechts één respondent zijn medewerking verleend.

4.2. De onderzochte organisaties

Voor het empirisch onderzoek is de organisatie waar de auteur werkzaam is, geselecteerd als onderzoeksobject. Centraal staat hier het conflict met de leverancier. Beide organisaties voldoen aan de in hoofdstuk 3 benoemde criteria. Deze criteria bepaalde de kaders waarbinnen de casus geselecteerd kon worden. De doelgerichte (*purposive*) selectie van deze casus maakt het mogelijk om enerzijds antwoord te geven op de onderzoeksvraag en anderzijds de doelstelling van het onderzoek te behalen. Wanneer niet aan onderstaande criteria voldaan had kunnen worden was het onderzoeksdoel niet of slechts ten dele gehaald.

- De onderzochte organisatie moet te maken hebben gehad met een uitbestedingsrelatie waarbinnen een conflict is ontstaan.

- Het conflict is beëindigd, om de impact van de handelswijze van betrokkene te kunnen meten.
- De leden van de organisatie zijn bereid hun medewerking te verlenen aan het onderzoek.
- Op basis van de input van de respondenten moet het mogelijk zijn specifieke handelingen te identificeren.
- Deze handelingen kunnen betrekking hebben op de organisatie als geheel maar ook op het individu.
- Uit de respons op het empirisch onderzoek moet blijken dat de geïdentificeerde handelingen een positieve uitwerking hebben gehad op het (verloop van het) conflict.

De onderzochte organisatie betreft een vermogensbeheerder met rond de 1000 werknemers die al tientallen jaren actief is in de sector voor financiële dienstverlening. In totaal heeft de organisatie ongeveer 130 miljard euro aan vermogen onder beheer.

De onderzochte organisatie geeft beleggingsadvies, voert onderzoeken uit en identificeert de relevante ontwikkelingen in nationale- en Europese wetgeving en maatschappelijke omstandigheden. Bovendien ondersteunt de onderzochte organisatie haar opdrachtgevers op actueel, juridisch, technologisch en organisatorisch vlak. Het is de missie van de onderzochte organisatie om de vitale (financiële) toekomst te realiseren die haar klanten verdienen.

Bij de inrichting van de organisatie hanteert het onderzoeksobject het uitgangspunt dat er maximaal 3 managementlagen tussen de bovenste (E.C. / Executive Committee) en onderste laag van het organogram zitten. Een manager stuurt minimaal 10 medewerkers aan. De organisatie bestaat uit 5 'businessunits'. PV (1), Vermogensbeheer (2), Finance/Risk (3), de Corporate Staf (4) en IV(5).

De unit InformatieVoorziening (IV) bestaat uit 3 sub-units: Ontwikkeling & Beheer (O&B 5.1), IT Levering (ITL, 5.2) en Architectuur, Kwaliteit & Verandering (AKV, 5.3). Gezien het totaal aantal medewerkers is sprake van een relatief 'platte' organisatie met korte lijnen. Dit bevordert de executiekracht van de organisatie. Nadeel van deze opzet is de vorming van kokers/silo's. Met name in het voortbrengingsproces van vernieuwing kan dit een belemmering vormen. De vorming van multidisciplinaire teams (MDT's) moet dit risico ondervangen. De unit IV ondersteunt de missie van de onderzochte organisatie door een optimale dienstverlening te verzorgen, een wendbare organisatie te worden, kosten efficiënt te blijven en daarmee een voorbeeld te stellen voor de rest van de marktaanbieders.

4.3. De uitbestedingsstrategie

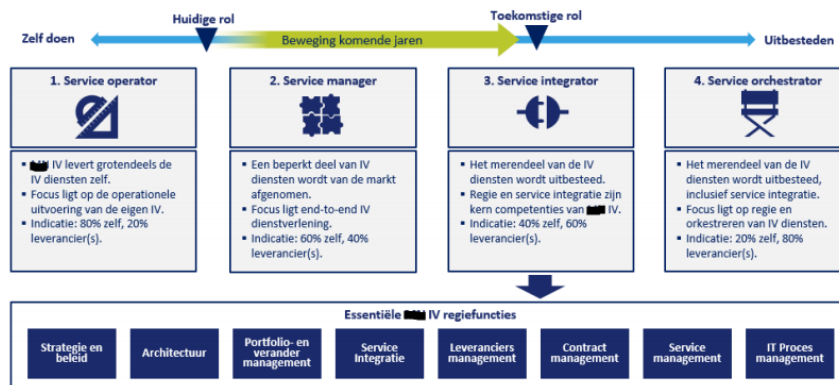
De uitbestedingsstrategie welke in 2017 opnieuw is vastgesteld, bepaalt welke IT activiteiten door de onderzochte organisatie zelf of door een externe partij worden geleverd. Dit is van belang omdat de onderzochte organisatie zichzelf niet in staat acht op alle ICT terreinen zelf voldoende kennis te onderhouden. In lijn met de door de organisatie vastgelegde architectuurprincipes is het streven om meer met standaard toepassingen te gaan werken die door leveranciers ontwikkeld zijn. Uiteindelijk zou dit de onderzochte organisatie beter in staat moeten stellen om in te spelen op relevante marktontwikkelingen.

De onderzochte organisatie heeft besloten om de IV-organisatie te ontwikkelen van een 'Service Operator' tot een 'Service Integrator' om haar ambities en doelen te verwezenlijken. De IV-organisatie beoogt hiermee meer diensten als (standaard) dienstverlening uit de markt af te nemen. Uitgaande van dit standpunt is op basis van deze uitbestedingsstrategie per IV dienst bekeken welke leveringsvorm het meest passend is. Er wordt dus niet één leveringsvorm bepaald voor alle IV

diensten. Hierbij zijn de IV diensten verdeeld in vier hoofdkavels; regietaken, applicaties, infrastructuur en kantoorautomatisering. Per kavel is bekeken welke leveringsvorm passend is.

De onderzochte conflictsituatie die als casus wordt behandeld bevindt zich op het terrein van het hoofdkavel infrastructuur. Voortvloeiende uit de rol van *service integrator* is er sprake van een hybride uitbestedingsrelatie waarbij de technologische onderlaag van de infrastructuur volledig is uitbesteed aan de leverancier. Dit betekent dat de leverancier verantwoordelijk is voor het draaiend houden van deze technologische onderlaag, bijvoorbeeld het serverpark dat beheerd wordt in het externe datacenter.

De applicaties die draaien of ontwikkeld worden op deze technologische onderlaag staan onder beheer van de onderzochte organisatie zelf. Het verschil in bovengenoemde rollen en de functies die voortvloeien uit de rol van regisseur zijn schematisch afgebeeld in figuur 4.1.



Figuur 4.1 Uitbestedingsstrategie

4.4. Typering van het conflict

Het theoretisch kader dat wordt toegepast op deze casus biedt ruimte voor een drietal typen conflicten: commerciële conflicten, servicegerichte conflicten en relationele conflicten. Commerciële conflicten bedreigen de financieel-economische uitkomst van de uitbestedingsovereenkomst voor één of beide partijen. Serviceconflicten zijn geschillen omtrent de kwaliteit van de geleverde dienst door de aanleverende partij omdat deze traag, foutrijk of gebaseerd is op wisselende behoeften. Relationele conflicten relateren aan menselijke gedrag en de gepercipieerde tekortkoming ervan.

4.4.1. De aanloop

De ontstaansgeschiedenis van het conflict kent een korte aanloop waarbij de onderzochte organisatie terugkwam op de met de leverancier afgesloten overeenkomst die voorzag in de volledige uitbesteding (100%) van het hoofdkavel infrastructuur. Hierbij zou namelijk een forse negatieve impact ontstaan op de personeelsformatie van de onderzochte organisatie waarbij meer dan 100 FTE zou kunnen komen te vervallen. Omdat de ondernemingsraad hier niet mee akkoord ging moest dit besluit worden teruggedraaid.

Omdat de uitbestedingsrelatie op dat moment reeds gebaseerd was op een juridisch bindende overeenkomst, heeft de onderzochte organisatie haar leverancier benaderd en aangestuurd op de ontbinding van het contract. Dit zou vervolgens leiden tot een kostbare juridische procedure aangezien de leverancier niet akkoord ging met de ontbinding van het contract. Nog dezelfde dag wijzigde de onderzochte organisatie haar positie door het contract eenzijdig op te zeggen en te voldoen aan de overeengekomen *termination fee*.

Deze episode werd afgesloten door het voornemen uit te spreken om de beëindigde overeenkomst aan te passen zodat deze ook voor de onderzochte organisatie acceptabel werd. In het daaropvolgende jaar werd er invulling gegeven aan dit voornemen. De aanloop naar het conflict bestrijkt een periode van ongeveer zes maanden rond de jaarwisseling eind 2014, begin 2015. Hierdoor hebben twee respondenten (inkoper & contractmanager), afkomstig uit de tactische organisatie laag, deze aanloop kunnen beschrijven.

4.4.2. Conflictkenmerken

Zoals blijkt uit de aanloop naar het conflict, in de beginfase van de uitbestedingsrelatie, was er nog geen sprake van een daadwerkelijke samenwerking. Deze samenwerking ontstond pas nadat het beëindigde contract in gewijzigde vorm bekrachtigd werd aan het einde van 2015.

De overige respons die de interviews hebben opgeleverd wijst op een discrepantie in het volwassenheidsniveau van de onderzochte organisatie enerzijds en de leverancier anderzijds. Hierbij wordt de onderzochte organisatie aangeduid als een club die een eigen werkwijze heeft ontwikkeld ten aanzien van het beheer en de ontwikkeling van IT-systemen. Omdat deze organisatie een lang verleden heeft waarbij het volledig zelf de controle had over het beheer en de ontwikkeling, was het ook gewend om direct een oplossing te krijgen voor een probleem dat ontstond. Over de onderzochte organisatie wordt gesproken als zijnde *“te groot voor een servet en te klein voor een tafellaken”*. Diverse respondenten opperen de vraag of de leverancier qua schaalgrootte wel passend is voor een samenwerking met de onderzochte organisatie.

De leverancier is namelijk een multinationale onderneming die gewend is om met organisaties van vergelijkbare omvang zaken te doen. De leverancier is zeer gespecialiseerd in het leveren van generieke standaarden en heeft haar *governance* structuur daar ook op aangepast. Het leveren van maatwerk is mogelijk maar vormt geen onderdeel van de overeenkomst zoals de leverancier deze gewend is af te sluiten. Voor het afhandelen van capaciteitsaanvragen of incidenten zijn standaardprocedures ingericht met een daarvoor geldende termijn van (in veel gevallen) vijf werkdagen. Deze afhandeltermijn is vastgelegd als *Service Level Agreement* in de uitbestedingsovereenkomst.

Omdat de uitbesteding als zodanig nieuw is voor de onderzochte organisatie, bestaat er binnen de operationele laag veel onduidelijkheid over de precieze invulling van de samenwerking en de geldende afspraken. Ook is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijkheid draagt. Bovendien is de onderzochte organisatie gewend om ad-hoc oplossingen te genereren in probleemsituaties, in de samenwerking is hier echter geen sprake meer van. Dit draagt bij aan de heersende onvrede over de dienstverlening van de leverancier. Hoewel de leverancier ervaring heeft met weerstand binnen de organisaties waar zij mee samenwerken, meent zij alle afspraken na te komen en dus het beste voor te hebben met de onderzochte organisatie.

Als concreet voorbeeld wordt door diverse respondenten de aanschaf en implementatie van een nieuwe generatie *firewall* aangehaald. Dit product valt buiten de standaard dienstverlening waardoor er een offerte moet worden opgesteld. Over de offerte en de daarin vastgelegde informatie ontstaat discussie omdat de kwaliteit ervan niet voldoet volgens een van de respondenten van de onderzochte organisatie. Tevens verloopt het offertetraject te traag volgens een tweetal respondenten uit de operationele laag van de organisatie. De medewerkers van de beide betrokken partijen zijn het in dit voorbeeld inhoudelijk niet met elkaar eens. In de eerste twee jaren van de uitbestedingsrelatie komt dit vaker voor.

In bovengenoemde periode ontstaat naast inhoudelijke onenigheid ook animositeit op het persoonlijke vlak. Op de eerste plaats heeft dit te maken met de vrees voor het verlies van werk die onder sommige medewerkers leeft. Deze medewerkers toonden zich onwillig om bij te dragen aan een succesvolle samenwerking en hebben zelfs gedreigd met de sabotage ervan. Het merendeel van de medewerkers was echter bereid om de verandering te omarmen. Sommige steken echter de hakken in het zand, zo geeft een lid van het senior management (strategische laag) te kennen. Dit resulteert in bekvechten tussen betrokkenen en de weigering aan één of beide zijden om nog met elkaar samen te werken. Op termijn zal er geen plaats zijn voor deze medewerkers binnen de onderzochte organisatie, zolang zij hun houding en gedrag niet aanpassen.

4.4.3. Deelconclusie conflicttypen

Wanneer alleen de aanloop naar het conflict onder de reikwijdte van dit onderzoek zou vallen kan worden vastgesteld dat het eenzijdige besluit van de onderzochte organisatie om het contract op te zeggen de belangrijkste oorzaak is van het conflict. Er ontstond onvrede over de verdeling van werkzaamheden in de samenwerking en de contractuele vastlegging ervan. Deze observaties wijzen op een conflict van het commerciële type.

Bovenstaande aanname is ontoereikend omdat met verschillende aanpassingen in de overeenkomst de initiële onvrede is weggenomen. Juist de conflicten die zijn ontstaan bij de directe samenwerking waren van blijvende aard en hadden andere oorzaken. Het overgrote deel van de respons wijst op een combinatie tussen het service- en relationele conflict. Hierbij zijn de reacties van iedere respondent op deel twee (vraag één) en deel drie (vraag één, twee en drie) van het interviewschema toegewezen aan een van de drie conflicttypen (zie Appendix C). Een verdeling van de respons (per respondent) op de vier vragen over de drie conflicttypen is afgebeeld in tabel 4.2. De geel gearceerde respondenten zijn werkzaam in de leveranciersorganisatie.

Respondenten	Type conflict		
	Commercieel	Relationeel	Service
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)		X	
Contractmanager (tactisch niveau)		X	X
Medewerker inkoop (tactisch niveau)		X	
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)			X
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)		X	X
Coördinator Wintel (operationeel niveau)			X
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)		X	X
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)		X	X

Tabel 4.2 deelconclusie conflicttypen

Een overzicht van de respons per respondent op de vragen uit het interviewschema die zijn toegespitst op deelvraag één is als bijlage opgenomen in appendix D van het onderzoeksrapport. Om de antwoorden overzichtelijk te kunnen presenteren zijn deze niet letterlijk opgenomen maar kort en bondig samengevat.

4.5. Conflictbenadering

Aan de hand van het theoretisch kader kan onderscheid worden gemaakt in een vijftal benaderingswijze van conflicten in uitbestedingsrelaties. Het gaat hier om een ontwijkende benadering, de toegefelijk benadering, de dominante benadering, een benadering gericht op samenwerking of de compromisgerichte benadering.

4.5.1. Het recept voor escalatie

In de observatie van het conflict kunnen verschillen in benaderingswijze worden waargenomen tussen de diverse organisatielagen zoals deze in de aanpak van het empirisch onderzoek gehanteerd worden. Dit is vastgesteld op basis van de reactie van de respondenten op deel twee (vraag twee) en deel vier (vraag één) van het interviewschema zoals weergegeven in Appendix C.

Op het strategisch niveau van de uitbestedingsrelatie tussen beide betrokken partijen is hooguit één dag sprake geweest van een patstelling. Het betrof hier de aanloop van het conflict waarbij een juridische escalatie van het conflict nog op dezelfde dag werd afgewend. Deze observatie vormt daarmee tegelijkertijd een illustratie van de bereidwilligheid (op strategisch niveau) van beide partijen om er samen uit te komen.

De respons afkomstig van het tactisch niveau van beide organisaties laat echter een gemengd beeld zien. Hoewel onenigheid zelden voorkomt is het eerder gepresenteerde voorbeeld van de aanschaf en implementatie van een nieuwe firewall wel een dossier waar de betrokken personen er ook op tactisch niveau niet uit kwamen. Dit is een gevolg van het feit dat de medewerkers van het tactische niveau in de aansturing van de operationele laag al betrokken raken in het conflict dat op laatstgenoemde niveau is ontstaan. De meeste respondenten die werkzaam zijn op tactisch niveau hanteren een samenwerkingsgerichte benadering van het conflict. De respons op deel vier (vraag één) van het interviewschema vormt de onderbouwing van deze observatie. De vraagstelling luidde in dit geval als volgt.

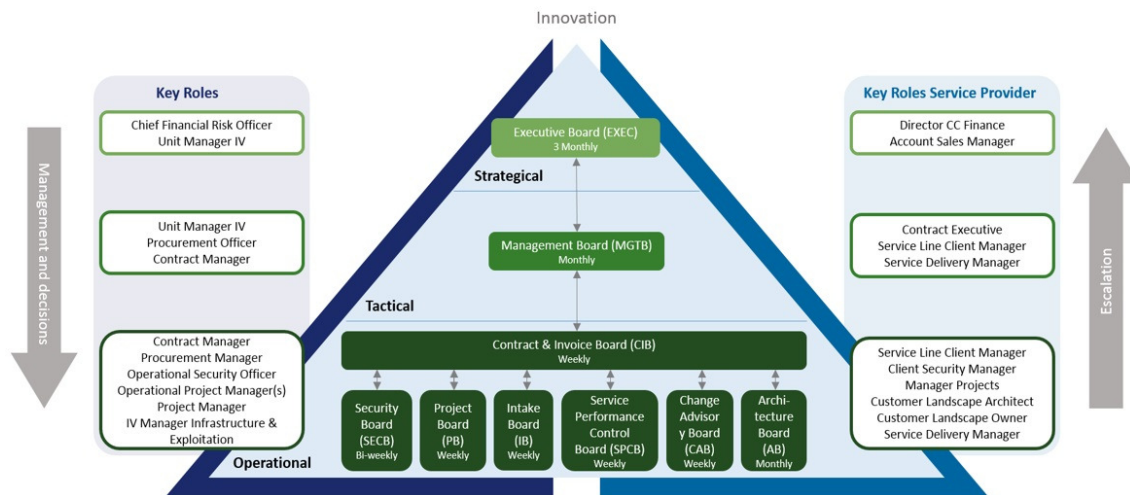
...” Kunt u een specifieke (conflict)situatie beschrijven waarin uw organisatie (iets deed wat) een positief effect had? Kunt u een situatie omschrijven waarin uzelf duidelijk aanwezig was?”...

- ☐ Vraag: Hoe reageerde u op deze situatie?
- ☐ Vraag: Welke oplossingsrichting adviseerde u?
- ☐ Vraag: Uit welke concrete acties bestond dit advies?
- ☐ Zijn er vergelijkbare situaties geweest waarin dit gebeurde? Was uw reactie dezelfde?

De dwingende opstelling van de medewerker in de onderzochte organisatie in het firewall voorbeeld werd gekopieerd door de medewerker van de leverancier. In dit geval moest het senior management van beide organisaties er aan te pas komen om de plooiën weer glad te strijken.

Op het laagste (operationele) niveau in beide organisaties is de benadering van het conflict overwegend samenwerkingsgericht. Dit komt overeen met de wijze van benadering op tactisch niveau. Eén van de geïnterviewde respondenten was echter zeer stellig overtuigd van het gebrek aan kwaliteit in de door de leverancier geleverde oplossingen. Ook was hij niet te spreken over de kennis en kunde van de door de leverancier gedetacheerde externe werknemers. De onwil die deze medewerker in het heden en verleden tentoon heeft gespreid leidde ook tot een dwingende opstelling van zijn kant. Uit de verhalen van overige respondenten is gebleken dat meer (voormalige) medewerkers deze houding aannamen.

Om er beter voor te kunnen zorgen dat conflicten beheersbaar blijven is in de loop van 2017 een governancemodel ontwikkeld dat voorziet in een formele overlegstructuur. Via deze overlegstructuur kunnen conflicten (indien nodig) geëscaleerd worden. Doormiddel van deze escalatieroute kunnen conflicten ook sneller worden opgelost. De schematische weergave van het gehanteerde governancemodel is afgebeeld in onderstaande figuur.



Figuur 4.3 governancemodel uitbestedingsrelatie

4.5.2. Deelconclusie conflictbenadering

Het beeld dat kan worden gedestilleerd uit de gemeten respons is dat van twee betrokken partijen die koste wat kost samen willen werken aan het oplossen van problemen in het algemeen en conflictsituaties in het bijzonder. De reacties van respondenten op deel twee (vraag twee) en deel vier (vraag één) van het interviewschema (appendix C) laten zien dat zij ondanks onenigheid bereid zijn om de samenwerking te blijven opzoeken.

Hierbij kan de kanttekening worden geplaatst dat dit mede mogelijk gemaakt wordt door de implementatie van een governancestructuur waarmee het eenvoudiger wordt om conflicten te beheersen.

Hoewel er door respondenten voorbeelden zijn aangehaald van situaties waarin medewerkers (op zowel tactisch als operationeel niveau) een ontwijkende houding aannamen, moet de conflictbenadering als samenwerkingsgericht worden getypeerd. Een verdeling van de respons (per respondent) over de vijf manieren waarop conflicten benaderd kunnen worden is afgebeeld in tabel 4.4. De geel gearceerde respondenten zijn werkzaam in de leveranciersorganisatie.

Respondenten	Conflictstijlen				
	Ontwijkend	Meegaand	Dwingend	Samenwerkend	Uitruilend
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)				X	
Contractmanager (tactisch niveau)				X	
Medewerker inkoop (tactisch niveau)			X	X	
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)				X	
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)			X	X	
Coördinator Wintel (operationeel niveau)				X	
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)				X	
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)				X	

Tabel 4.4 deelconclusie conflictbenadering

Een overzicht van de respons per respondent op de vragen uit het interviewschema die zijn toegespitst op deelvraag twee is als bijlage opgenomen in appendix E van het onderzoeksrapport. Om de antwoorden overzichtelijk te kunnen presenteren zijn deze niet letterlijk opgenomen maar kort en bondig samengevat.

4.6. Impact op de uitbestedingsrelatie

Volgens het gehanteerde model dat in het theoretisch kader staat beschreven, leidt een samenwerkingsgerichte benadering in alle gevallen tot tevredenheid bij beide partijen. Er zijn een zestal aan verschillende combinaties van effecten op de betrokken partijen denkbaar. Beide partijen kunnen tevreden, ontevreden of gedeeltelijk tevreden zijn.

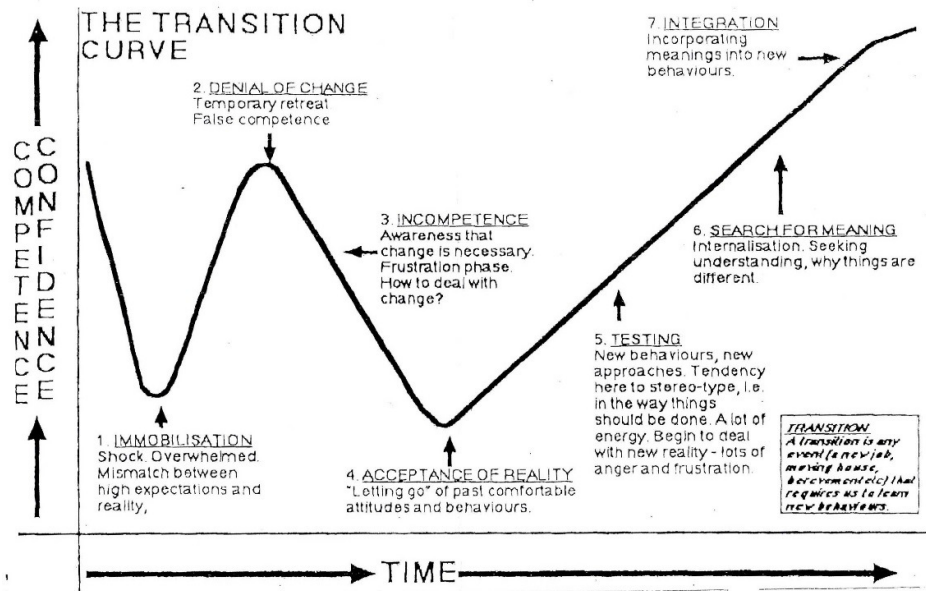
4.6.1. Sociaal wenselijk

Op één medewerker na geven alle geïnterviewde respondenten uit de onderzochte organisatie aan dat zij momenteel tevreden zijn met de leverancier en de samenwerking die hieruit voortkomt. Meermaals wordt gerefereerd aan de progressie die in de afgelopen jaren geboekt is. De vele kritische geluiden die in de beginfase van de samenwerking hoorbaar waren, zijn inmiddels verstomd. De respons op deel twee (vraag drie) en deel vijf van het interviewschema (appendix C) vormt de onderbouwing van deze observatie. De vraagstelling in deel vijf van het interviewschema was als volgt.

1. Is de onvrede weggenomen?
 - ☐ Waar blijkt dit uit?
 - ☐ Is dit een direct gevolg van de reactie van uw organisatie?
2. Bent u tevreden met de samenwerking?
3. Wat kan er verbeterd worden aan de samenwerking?
 - ☐ Welke concrete acties stelt u voor?
4. Is de sourcingspartner (in uw ogen) tevreden met de samenwerking?
5. Waar blijkt dit uit?

De respondent die op strategisch niveau werkzaam is binnen de onderzochte organisatie gaf aan dat het niet slim is om voor conflictsituaties weg te lopen en de samenwerking te beëindigen. Het

leergeld dat hiervoor betaald moet worden is kostbaar en betekent niet dat dergelijke conflicten zich in een nieuwe uitbestedingsrelatie niet meer zullen voordoen. Deze respondent sprak over een duidelijk ontwikkeltraject dat zijn eigen organisatie moet afleggen op het gebied van uitbesteding. Dit traject vertoont een sterke gelijkenis met de transitiecurve zoals vaker wordt aangehaald in de organisatiwetenschap. Het door deze respondent aangedragen inzicht is niet gevalideerd omdat het buiten de scope van het onderzoek valt. Desbetreffende transitiecurve is afgebeeld in onderstaande figuur.



Figuur 4.5 Transitiecurve

Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat de leverancier ontevreden is over de samenwerking met de onderzochte organisatie. Onder andere de schaalgrootte van de onderzochte organisatie, de (steeds lagere) omzet die het contract oplevert en de behoefte aan maatwerkoplossingen zouden hier debet aan zijn. Deze observatie werd niet bevestigd in het interview met de medewerkers van de leverancier. Beide bij de leveranciersorganisatie werkzame respondenten gaven aan dat hun organisatie content is met de uitbestedingsrelatie. Het is echter denkbaar dat in reactie op vragen hierover een sociaal wenselijk antwoord werd verstrekt.

4.6.2. Deelconclusie impact op de samenwerking

Op basis van de gedane observaties kan geconcludeerd worden dat beide partijen tevreden zijn over de samenwerking. Hierbij dient te worden opgemerkt dat een aantal respondenten aangaf dat de leverancier niet tevreden is met de samenwerking. Dit staat haaks op de reacties van de respondenten die werkzaam zijn bij de leverancier. Beide respondenten gaven aan dat de leveranciersorganisatie tevreden is over de samenwerking. De respons op deel vier (vraag drie) en deel vijf van het interviewschema (appendix C) vormt de onderbouwing van deze (deel)conclusie.

Een verdeling van de respons (per respondent) over de zes mogelijke effecten op de samenwerking is afgebeeld in tabel 4.6. De geel gearceerde respondenten zijn werkzaam in de leveranciersorganisatie.

Respondenten	Effect op de samenwerking				
	Organisatie Tevreden	Organisatie Ontevreden	Leverancier tevreden	Leverancier ontevreden	Beide enigszins tevreden
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	X		X		
Contractmanager (tactisch niveau)	X			X	
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	X			X	
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	X			X	
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	X			X	
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	X			X	
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	X		X		
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)			X		

Tabel 4.6 deelconclusie effect op de samenwerking

Een overzicht van de respons per respondent op de vragen uit het interviewschema die zijn toegespitst op deelvraag drie is als bijlage opgenomen in appendix F van het onderzoeksrapport. Om de antwoorden overzichtelijk te kunnen presenteren zijn deze niet letterlijk opgenomen maar kort en bondig samengevat.

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

Conflictsituaties worden in de meeste gevallen als onwenselijk beschouwd. Er wordt dan ook veel energie gestoken in het analyseren en oplossen van dergelijke situaties. Inspelen op bovengenoemde behoefte aan het duiden van een conflict vormde een van de doelstellingen van dit empirische onderzoek. Omdat de praktijk vaak weerbarstiger is dan de theorie is het waardevol te bekijken welke concrete inzichten een bijdrage kunnen leveren aan conflictresolutie.

Dit onderzoek is dan ook gericht op de identificatie van handelingen van betrokken partijen die effectief zijn bij het oplossen van conflictsituaties. Specifiek zouden concrete voorbeelden gebruikt kunnen worden om lering uit te trekken, zodat in toekomstige situaties een conflict kan worden voorkomen. Voor dit onderzoeksrapport is een conflictsituatie ontleend die inmiddels achter de rug ligt. De feitelijke respons betreft een momentopname omdat er eenmalig een meting is uitgevoerd.

5.1.1. Conflicttypen

Uit de wetenschappelijke literatuur aangaande conflicten in uitbestedingsrelaties is gebleken dat deze conflicten onvermijdelijk zijn vanwege de kans op opportunisme bij de leverancier en mogelijke onderlinge culturele verschillen (Doz, 1996). Ook de technologische complexiteit, de dynamische organisatieomgeving en het detailniveau van uitbestedingscontracten dragen hier aan bij (Dwyer et al., 1987; Goo et al., 2009; Mohr & Spekman, 1994).

Het uitgevoerde empirisch onderzoek bevestigt de onvermijdelijkheid van het conflict zoals geobserveerd binnen de onderzochte organisatie. De onvermijdelijkheid ervan volgt in dit geval op de asymmetrische verhoudingen tussen leverancier en klant op het gebied van schaalgrootte, volwassenheid van de organisatie en cultuur. De respons op deel twee en drie van het interviewschema (paragraaf 4.4.2, appendix C en appendix D) wijst dit uit.

De letterlijke botsing van (organisatie)culturen die voor de hand ligt en aan de oppervlakte kwam tijdens de gedane observatie, is lastig toe te wijzen aan één van beide geconstateerde conflicttypen. Is een botsende cultuur een uiting van een relationeel- of serviceconflict? De respondenten uit de onderzochte organisatie definiëren hun organisatiecultuur aan de hand van bepaalde servicenormen. Zo waren zij gewend incidenten direct op te kunnen lossen en beschouwde zij het volledige beheer van de infrastructuur als een kenmerk van kwaliteit. De frictie die op deze terreinen ontstond kan daarom het beste worden geschaard onder de noemer van serviceconflicten.

5.1.2. Benaderingswijze van conflicten

Het model van conflictresolutiestijlen in uitbestedingsrelaties zoals gehanteerd in het theoretisch kader, helpt bij het maken van onderscheid in benaderingswijzen van een conflict door de uitbestedende partij. Dit onderscheid bestaat uit vijf stijlen die door organisaties gehanteerd kunnen worden bij het benaderen van conflictsituaties (Rahim, 2002).

In het gehanteerde model worden organisaties en de wijze waarop deze organisaties conflicten benaderen beschouwd als één geheel. Uit de gedane observaties in het empirisch onderzoek is naar voren gekomen dat deze zienswijze niet ongeschikt is maar wellicht wel onvolledig. De geobserveerde dynamiek van het conflict was er een die zijn oorsprong kent op het operationele niveau binnen de onderzochte organisatie. De benaderingswijze ervan verschilde op dat niveau van de wijze waarop de tactische en strategische organisatielaag met het conflict omsprongen. Het is goed denkbaar dat deze dynamiek zich ook in een omgekeerd patroon kan voordoen. Het

uitgevoerde empirische onderzoek heeft aangetoond dat er geen sprake hoeft te zijn van een uniforme benadering van conflicten binnen alle geledingen van de organisatie. Wat de implicaties van deze verschillen tussen organisatieniveaus zijn, viel buiten het bereik van dit onderzoek.

5.1.3. Het effect op de samenwerking

In hun empirische studie naar benaderingswijzen van conflicten in uitbestedingsrelaties constateren Lacity en Willcocks dat alle drie de conflicttypen het best kunnen worden aangepakt door een samenwerkingsgerichte benadering. Dit leidde in alle gevallen tot tevredenheid bij beide partijen (2017).

Het uitgevoerde empirische onderzoek bevestigt de conclusie van Lacity en Willcocks gedeeltelijk. Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat wanneer beide partijen kiezen voor een benadering van het conflict gericht op samenwerking, ook beide partijen tevreden zouden zijn met de oplossing van het conflict (M. Lacity & Willcocks, 2017). De respons op deel twee (vraag drie), deel vier (vraag drie) en deel vijf van het interviewschema (tabel 4.6, appendix C en appendix F) toont dat een aantal respondenten heeft aangegeven dat de leverancier niet tevreden is met de uitbestedingsrelatie. Hieruit zou men kunnen afleiden dat de samenwerkingsgerichte benadering niet altijd leidt tot twee tevreden betrokken partijen.

Het feit dat de onderzoeker onderdeel uitmaakt van de onderzochte organisatie leidt er mogelijk toe dat de respondenten die werkzaam zijn bij de leverancier niet geheel vrij hebben kunnen antwoorden op de vraag of zij tevreden zijn met de samenwerking. Dat er twee respondenten uit de geledingen van de leverancier zijn geïnterviewd wijst op een kwetsbaarheid element in het empirisch onderzoek waar het de validiteit van de meting betreft.

5.2. Conclusies

Een slechte verhoudingen tussen twee partijen in een uitbestedingsrelatie is onwenselijk omdat hierdoor niet of minder goed kan worden voldaan aan de doelstelling die uitbesteding beoogt te bereiken. Hoe kunnen uitbestedingsrelaties die sterk verslechteren en dreigen uit te monden in een conflict worden opgelost? En is het nuttig om onderscheid te maken in soorten conflict?

Om onderzoek te kunnen doen naar conflicten in uitbestedingsrelaties is een casusstudie opgezet en uitgevoerd bij een financiële dienstverlener. Hiertoe formuleerde hij de volgende hoofdvraag en aanverwante deelvragen.

...”Was de gekozen benadering van het management effectief en waar blijkt dit uit”...

1. Welk type conflict is geobserveerd?
2. Op welke manier werd dit conflict benaderd?
3. Wat was het effect van de gekozen benadering?

De uitwerking van het empirische onderzoek heeft geresulteerd in de beantwoording van de hoofdvraag en deelvragen. Op de eerste plaats is vastgesteld dat er in deze situatie sprake was van een service- en relationeel conflict. Los van enkele tegenstribbelende organisatieleden was de benaderingswijze van beide partijen in dit conflict samenwerkingsgericht. Deze benadering resulteerde in een samenwerking waarbij de organisatieleden van de uitbestedende partij tevreden waren. Zij stelde (op één persoon na) gezamenlijk dat de leverancier ontevreden is met de samenwerking. Dit gegeven werd niet bevestigd door de respondenten die werkzaam zijn bij de leverancier.

Het empirisch onderzoek heeft kennis opgeleverd van de oorzaak van het onderzochte conflict (1), de benaderingswijze van beide organisaties (2) en het effect van deze handelingswijze op de samenwerking (3). De conclusie dat de gekozen benadering effectief bleek, is gerechtvaardigd.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Uit de uitgevoerde observaties binnen de onderzochte organisatie zijn een aantal handelingen naar voren gekomen die cruciaal bleken te zijn bij het vlot trekken van de samenwerking. Diverse respondenten wezen op de positieve impuls die uitging van deze handelingen. Daarnaast wezen de respondenten al reflecterend op het conflict, op een aantal aspecten die het ontstaan van het conflict mogelijkwerwijs hadden kunnen voorkomen.

Op de eerste plaats is de geïmplementeerde governance- en overlegstructuur essentieel gebleken bij het reanimeren van de samenwerking. Door het ontstaan van haat en nijd op het persoonlijke vlak bleken veel van de aangewezen personen niet bereid om het gesprek met elkaar aan te gaan. Hiertoe is een overlegstructuur ontwikkeld die voorziet in een periodieke samenkomst van diverse groepen personen, afkomstig uit beide organisaties. Dit heeft ervoor gezorgd dat men langzamerhand weer *on speaking terms* kwam met elkaar. Tevens konden probleemsituaties volgens een duidelijk voorgeschreven procedure naar een hoger (tactisch/strategisch) niveau geëscaleerd worden. Met name de creatie van een overleg (Service Performance Control Board) dat enkel gericht is op het bespreken van onderwerpen die voorheen als conflictgevoelig getypeerd werden, bleek erg succesvol.

Diverse leden van de onderzochte relatie spraken van een discrepantie in het volwassenheidsniveau van de onderzochte organisatie enerzijds en de leverancier anderzijds. Wanneer hier voorafgaand aan de samenwerking meer aandacht aan zou zijn geschonken had men misschien besloten niet tot samenwerking over te gaan. Zonder normatieve uitspraken te doen over de verantwoordelijkheid van het genomen besluit tot samenwerking, kan wel gesteld worden dat in andere situaties dit proces van 'matchmaking' meer aandacht verdiend.

Daar waar organisatieleden bewust zijn blijven hangen is ingrijpen door het hoger management belangrijk gebleken. Sabotage van de samenwerking heeft een negatieve impact en is daardoor voor geen van beide partijen goed. Medewerkers die niet wensen mee te gaan in de 'uitbestedingsbeweging' en hier herhaaldelijk blijk van gegeven hebben, verdienen geen toekomst in organisaties die deze beweging maken.

Ten slotte bleek uit de reeds beschreven aanleiding van het conflict dat de IT-organisatie is teruggefloten door de Raad van Bestuur (na interventie van de Ondernemingsraad) nadat men al met de leverancier in zee was gegaan. Het gebrek aan afstemming (*alignment*) tussen de IT-kolom en de rest van de organisatie vormt een illustratie van het nut en de noodzaak ervan.

5.4 Discussie – reflectie

Reflecterend op het verloop van het (empirisch) onderzoek kan men zich afvragen wat precies verstaan wordt onder een succesvolle uitbestedingsrelatie. Is dat een relatie waarbij door (één of beide) partijen vooraf gestelde doelen worden behaald? Of is het belangrijker dat beide partijen content zijn met de samenwerking zelf? Inzicht in de definitie van succes ontbreekt in dit onderzoeksrapport.

Het uitgevoerde empirische onderzoek heeft aangetoond dat er geen sprake hoeft te zijn van een uniforme benadering van conflicten binnen alle geledingen van de organisatie. Uit het theoretisch kader en de observaties van het empirisch onderzoek van dit rapport kan niet worden opgemaakt wat het belang is van het onderscheid in organisatielagen. Naast het gebruikte representativiteitsargument wordt het maken van dit onderscheid niet onderbouwd. Dit is een kwetsbaar element in de analyse.

Uit de respons op de interviewvragen bleek ook dat de IT-kolom regelmatig onder druk staat van de businesszijde van de onderzochte organisatie. In het onderzoek is niet meegenomen wat de invloed van deze *'alignmentdynamiek'* is op het succes van de samenwerking en hoe beiden betrokken partijen deze samenwerking ervaren. Mogelijkerwijs is de *alignment* van business en IT, of het gebrek hieraan, van evident belang in de zoektocht naar de oorzaak van een conflict.

De verschillende zienswijze die organisaties hebben op een conflictsituatie of juist het succes van een uitbestedingsrelatie, kunnen worden ingegeven door wederzijds begrip of het gebrek hier aan. Onderzoek naar het nut of de noodzaak van dit wederzijds begrip in uitbestedingsrelaties viel buiten de reikwijdte van dit onderzoek en betekent misschien dat er sprake is van een leemte in de onderzoeksofzet.

De auteur van het onderzoeksrapport is werkzaam bij de onderzochte organisatie. Dit maakt dat de gedane observaties aan de zijde van de leverancier beperkt valide zijn. Mogelijk hebben de respondenten die werkzaam zijn bij de leverancier niet geheel vrij hebben kunnen antwoorden op de vraag of zij tevreden zijn met de samenwerking.

Ook de tevredenheid van de respondenten die werkzaam zijn in de uitbestedende organisatie kunnen mogelijk eenvoudig tevreden worden gesteld omdat zij zeer lage verwachtingen hebben van de samenwerking, met de geschiedenis van het conflict achter de rug. Dit verwachtingspatroon is niet gemeten en vormt daarmee een hiaat in de opzet van het onderzoek.

De aanpak van het onderzoek is gericht op het meten van de (zelf)reflectie van betrokken respondenten in retrospectief. Daarnaast is er in de opzet van het interview geen rekening gehouden met het verloop van het conflict in de tijd. Hierdoor is geen aandacht geschonken aan de dynamiek van een uitbestedingsrelatie en de manieren waarop deze dynamiek invloed kan hebben op een conflictsituatie. Een dergelijke behoefte had aan de hand van *event-data-capturing* kunnen worden vervuld.

Ten slotte zijn de resultaten van dit onderzoek matig te generaliseren. Dit is een gevolg van de unieke samenstelling van de onderzochte organisatie en het krachtenveld waarbinnen zij dient te opereren. Het is lastig te voorspellen of de onderzoeksresultaten in een (relatief) vergelijkbare setting opnieuw boven water komen. De aanbevelingen voor de praktijk zijn daarentegen dusdanig concreet dat deze ook uitgevoerd kunnen worden in andere organisaties. Het gaat om generieke handelwijzen die door de als algemeen geldend kunnen worden beschouwd.

5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Afgaande op de bevindingen van dit onderzoek kunnen er een aantal aspecten benoemd worden die het verdienen om nader bestudeerd te worden. Zoals uit de reflectie naar voren kwam is in dit empirisch onderzoek niet vastgesteld wat precies verstaan wordt onder succes in succesvolle uitbestedingsrelaties. Het inzicht in de manier waarop de klant- en leveranciersorganisatie hier tegen aan kijken kan worden gebruikt om uitbestedingsrelaties te optimaliseren. Het managen van

het verwachtingspatroon ten aanzien van een succesvolle uitbestedingsrelatie begint bij de definiëring ervan. Dit zou een mooie invalshoek zijn voor nader (kwalitatief) onderzoek.

Wat de consequenties van verschillen tussen organisatieniveaus zijn in conflictsituaties bij uitbesteding, is interessant om verder te onderzoeken. Zo zou het nuttig kunnen zijn om op voorhand de lagere organisatielagen te enthousiasmeren voordat tot uitbesteding wordt overgegaan. Op die manier zouden conflicten vermeden kunnen worden.

In het onderzoeksrapport is geen aandacht geschonken aan het belang van *alignment* tussen business en IT in conflictsituaties. Dit element komt veel terug in de wetenschappelijke theorievorming en verdient het alleen al daarom om ook binnen de setting van een conflictsituatie nader te worden bestudeerd.

In hoeverre is het inzicht in andermans belangen en de hieruit voortvloeiende afwegingen maatgevend in succesvolle samenwerkingsverbanden? Wanneer blijkt dat dit wederzijds begrip een voorname rol speelt, is het gerechtvaardigd om te onderzoeken hoe dit wederzijds begrip kan worden gerealiseerd.

Ten slotte verdient het proces van 'matchmaking' meer aandacht. Hoe kunnen partijen ervoor zorgen dat de juiste deksel op de pot zal worden geschroefd. Uit de onderzochte casus is gebleken dat de betrokken partijen hier zorgvuldig mee om hadden kunnen gaan. Wat is in dit geval een goede aanpak en is deze aanpak generiek van aard of moet er voor iedere uitbestedingsrelatie maatwerk worden geleverd?

6. Referenties

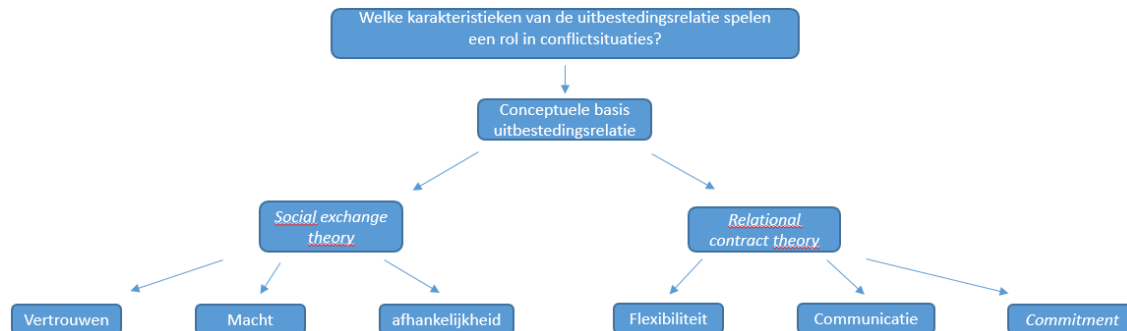
- Rahim, M. A. (2002). TOWARD A THEORY OF MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206.
- Bai, X., Sheng, S., & Li, J. J. (2016). Contract governance and buyer–supplier conflict: The moderating role of institutions. *Journal of Operations Management*, 41, 12-24.
doi:10.1016/j.jom.2015.10.003
- Bartos, O. J., & Wehr, P. (2002). *Using conflict theory*: Cambridge University Press.
- Bekmamedova, N., Prananto, A., McKay, J., & Vorobiev, A. J. I. P. (2008). Towards a Conceptualisation of Trust in IS Outsourcing. 152.
- Borys, B., & Jemison, D. B. (1989). Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations. *The Academy of Management Review*, 14(2), 234-249.
doi:10.2307/258418
- Chakrabarty, S., Whitten, D., & Green, K. (2008). Understanding service quality and relationship quality in IS outsourcing: Client orientation & promotion, project management effectiveness, and the task-technology-structure fit. *Journal of Computer information system*, 48(2), 1-15.
- Coyne, I. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries. . *Journal of Advanced nursing*, 26.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. 31(6), 874-900.
- Delen, G. P. A. J., Peters, R. J., Verhoef, C., & van Vlijmen, S. F. M. (2016). Lessons from Dutch IT-outsourcing success and failure. *Science of Computer Programming*, 130, 37-68.
doi:10.1016/j.scico.2016.04.001
- Deng, C.-P., Mao, J.-Y., & Wang, G.-S. (2013). An empirical study on the source of vendors' relational performance in offshore information systems outsourcing. *International Journal of Information Management*, 33(1), 10-19.
- Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17(S1), 55-83.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. 2(1), 335-362.
- Goles, T., & Chin, W. W. (2005). Information Systems Outsourcing Relationship Factors: Detailed Conceptualization and Initial Evidence. *Database for Advances in Information Systems*, 36(4), 47.
- Goo, J., & Huang, C. (2008). Facilitating relational governance through service level agreements in IT outsourcing: An application of the commitment–trust theory. *DECISION SUPPORT SYSTEMS*, 46(1), 216-232.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 33(1), 119-145. doi:10.2307/20650281
- Gopal, A., & Koka, B. R. (2012). The Asymmetric Benefits of Relational Flexibility: Evidence from Software Development Outsourcing. *MIS Quarterly*, 36(2), 553-576.
- Gorla, N., & Somers, T. M. (2014). The impact of IT outsourcing on information systems success. *Information Management*, 51(3), 320-335.
- Gottschalk, P. (2006). *Managing succesful IT Outsourcing Relationships*. London: IRM Press.
- Håkansson, H., & Gadde, L.-E. (2002). Supplier relations. *Understanding Business Markets*, 422-425.
- Hansen, Z. N. L., & Rasmussen, L. B. (2013). Outsourcing relationships: Changes in power and dependency. *European Management Journal*, 31(6), 655-667.
- Heiskanen, A., Newman, M., & Eklin, M. (2008). Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software

- development. *Journal of Strategic Information Systems*, 17(4), 268-286.
doi:10.1016/j.jsis.2008.10.001
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95. doi:10.1016/j.indmarman.2015.12.011
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kern, & Willcocks. (2002). Exploring relationships in information technology outsourcing: the interaction approach. *European Journal of Information Systems*, 11(1), 3-19.
- Kern, T. (1997). *The Gestalt of an information technology outsourcing relationship: an exploratory analysis*. Paper presented at the Proceedings of the eighteenth international conference on Information systems.
- Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: theory and practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 321-350. doi:10.1016/S0963-8687(00)00048-2
- Klepper, R. (1994). Book Review: Information Systems Outsourcing; Myths, Metaphors and Realities by Mary C. Lacity and Rudy Hirschheim (John Wiley & Sons, 1993). In (Vol. 14, pp. 30-31).
- Kozan, M. K., Wasti, S. N., & Kuman, A. (2006). Management of buyer–supplier conflict: The case of the Turkish automotive industry. *Journal of Business Research*, 59(6), 662-670.
doi:10.1016/j.jbusres.2005.12.001
- Lacity, & Willcocks. (1998). An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience. *MIS Quarterly*, 22(3), 363-408. doi:10.2307/249670
- Lacity, M., & Hirschheim, R. (1993). *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities* Chichester: Wiley.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2017). Conflict resolution in business services outsourcing relationships. *he Journal of Strategic Information Systems*, 26(2), 80-100.
- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. J. S. m. r. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. 35, 73-73.
- Lacity, M. C., Khan, S., Yan, A., & Willcocks, L. P. J. J. o. I. t. (2010). A review of the IT outsourcing empirical literature and future research directions. 25(4), 395-433.
- Lee, J.-N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*, 38(5), 323-335. doi:10.1016/S0378-7206(00)00074-4
- Lee, J.-N., & Kim, Y.-G. J. J. o. M. i. s. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. 15(4), 29-61.
- Lee, J.-N., Miranda, S. M., & Kim, Y.-M. (2004). IT Outsourcing Strategies: Universalistic, Contingency, and Configurational Explanations of Success. *Information Systems Research*, 15(2), 110-131.
doi:10.1287/isre.1040.0013
- Lee, M. (1996). IT outsourcing contracts: practical issues for management. *Industrial Management & Data Systems*, 96(1), 15-20. doi:10.1108/02635579610107684
- Luo, Y., Zheng, Q., & Jayaraman, V. (2010). Managing Business Process Outsourcing. *Organizational Dynamics*, 39(3), 205-217. doi:10.1016/j.orgdyn.2010.03.005
- Mao, J.-Y., Lee, J.-N., & Deng, C.-P. J. I. (2008). Vendors' perspectives on trust and control in offshore information systems outsourcing. *Information & Management*, 45(7), 482-492.
- Martins, A. L., Duarte, H., & Costa, D. (2018). Buyer–supplier relationships in IT outsourcing: consultants' perspective. *The International Journal of Logistics Management*.
doi:10.1108/IJLM-11-2017-0288
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Saunders, Lewis, & Thornhill. (2016). *Research Methods for business students*. Portland: Pearson.

- Saunders, C., Gebelt, M., & Hu, Q. (1997). Achieving success in information systems outsourcing. *California Management Review*, 39(2), 63-79.
- Sherry, D. (2017). Decoding the industrial internet.
- Swar, B., Moon, J., Oh, J., & Rhee, C. (2012). Determinants of relationship quality for IS/IT outsourcing success in public sector. *Information Systems Frontiers*, 14(2), 457-475. doi:10.1007/s10796-010-9292-7
- Vorontsova, A., & Rusu, L. (2014). Determinants of IT outsourcing relationships: a recipient–provider perspective. *Procedia Technology* 16, 588-597.
- Williamson, O. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.

7. Appendix A Relevantieboom I

De volgende figuur geeft schematisch weer op welke wijze het literatuuronderzoek ten behoeve van de eerste deelvraag is gestructureerd. Deze deelvraag luidt: Welke karakteristieken van de uitbestedingsrelatie spelen een rol in conflictsituaties?



Figuur 7.1 Relevantieboom I

Zoektermen conceptuele basis uitbestedingsrelatie:

- Outsourcing relationship
- Information technology outsourcing
- Information systems outsourcing

Zoektermen paradigma's:

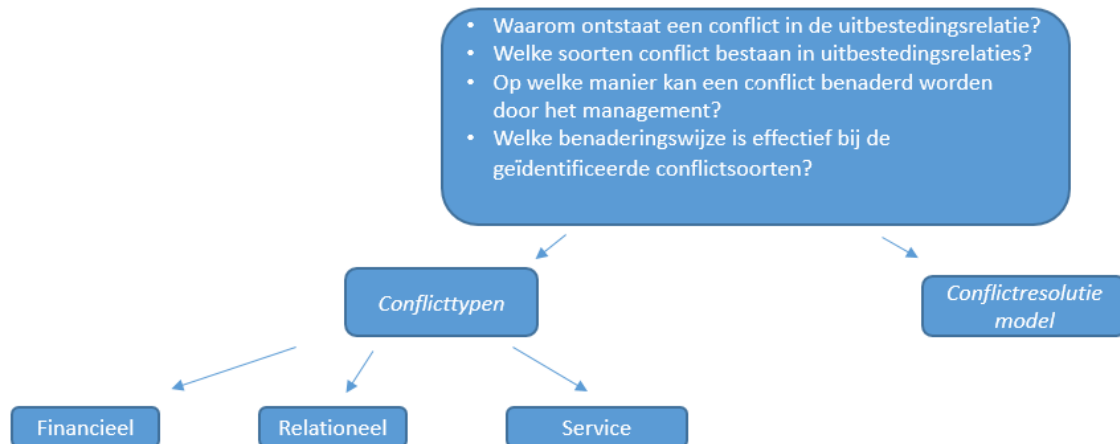
- Outsourcing AND social dimension
- Outsourcing AND transaction cost economics
- Outsourcing AND relational governance
- Outsourcing AND Strategic Alignment
- Outsourcing AND relationship
- Outsourcing AND relationship AND determinants
- Outsourcing AND relationship quality AND determinants
- Outsourcing AND relationship management

Zoektermen karakteristieken:

- Outsourcing relationship AND trust
- Outsourcing relationship AND power
- Outsourcing relationship AND dependency
- Outsourcing relationship AND flexibility
- Outsourcing relationship AND communication
- Outsourcing relationship AND commitment

8. Appendix B Relevantieboom II

De volgende figuur geeft schematisch weer op welke wijze het literatuuronderzoek ten behoeve van de deelvragen twee tot en met vijf is gestructureerd. Het betreft de volgende deelvragen. Waarom ontstaat een conflict in de uitbestedingsrelatie? Welke soorten conflict bestaan in uitbestedingsrelaties? Op welke manier kan een conflict benaderd worden door het management? Welke benaderingswijze is effectief bij de geïdentificeerde conflictsoorten?



Figuur 8.1 Relevantieboom II

Zoektermen conflicttypen:

- Conflict AND outsourcing
- Organizational conflict AND outsourcing
- Conflict AND relationship AND outsourcing
- Conflict AND relationship management
- Conflict AND typology AND outsourcing
- Conflicttype AND outsourcing
- Commercial conflict AND outsourcing
- Relational conflict AND outsourcing
- Serviceconflict AND outsourcing

Zoektermen conflictresolutie:

- Conflictresolution AND outsourcing
- Conflict AND management AND outsourcing
- Conflictresolution AND technique AND outsourcing
- Conflictresolution framework AND outsourcing
- Conflictstyle AND outsourcing

9. Appendix C Interview schema empirisch onderzoek

9.1 Onderzoeksdoelen interview:

5. Omschrijving van het rolprofiel van de gesprekspartner
6. De aard van het conflict vaststellen (commercieel, relationeel of servicegericht).
7. Identificeren op welke wijze het conflict werd benaderd (wedijverend, samenwerkend, ontwijkend of accomoderend).
8. Bepalen wat het effect is van de gekozen benadering op de uitbestedingsrelatie.

9.2 Interview deel 1 – Werkzaamheden en rolprofiel.

We beginnen nu met deel 1 van het interview. Dit deel zal gaan over uw rol en uw werkzaamheden binnen de organisatie.

1. **Zou u wat kunnen vertellen over uw werkzaamheden?**
2. Wat is het doel van uw functie?
3. Lukt het dit doel te bereiken?
4. **Bent u bekend met de sourcingstrategie?**
5. Vindt u deze strategie effectief?
6. Heeft u direct contact met externe partijen (welke overlegstructuur)?
7. Bent u op de hoogte van alle vormen van besluitvorming omtrent de samenwerking met de leverancier?

9.3 Interview deel 2 – Het conflict

De volgende vragen zullen gaan over de onvrede in de uitbestedingsrelatie met de sourcingpartner van uw organisatie.

4. **Kunt u het conflict in algemene bewoordingen omschrijven?**
5. Kunt u de benadering van uw organisatie t.a.v. het conflict omschrijven?
6. Kunt u de reactie van de leverancier op deze benadering omschrijven?

9.4 Interview deel 3 – Kenmerken van de uitbestedingsrelatie

De volgende vragen zullen gaan over een recentelijk specifiek voorbeeld van onvrede in de uitbestedingsrelatie met de sourcingpartner van uw organisatie.

Algemene vraag:

Kunt u een specifieke situatie beschrijven waarin onvrede ontstond over de samenwerking met de sourcingpartner?

1. Wat was volgens u de specifieke aanleiding, zou u die kunnen omschrijven?
 - ☐ Welke relevante afspraken golden er op dat moment voor beide partijen?
 - ☐ Werden er afspraken geschonden?
 - ☐ Welke personen waren er betrokken in deze situatie?
2. Welke oorzaak(en) ligt volgens u ten grondslag aan de onvrede?
 - ☐ Hoe lang speelt dit issue?
 - ☐ Wat is het gevolg?
 - ☐ Waar blijkt dit (gevolg) precies uit?
3. Heeft de onvrede betrekking op (financiële) middelen, afspraken over servicenormen of individuele personen?
4. Hoe zou u de samenwerking typeren?
 - ☐ Waar blijkt dit uit?

9.5 Interview deel 4 –Managementstijl

De volgende vragen zullen gaan over specifieke conflictsituaties en de wijze waarop uw organisatie hiermee omspringt.

Algemene vraag:

Ronde positief: Kunt u een specifieke (conflict)situatie beschrijven waarin uw organisatie (iets deed wat) een positief effect had? Kunt u een situatie omschrijven waarin uzelf duidelijk aanwezig was?

Ronde negatief: kunt u een specifieke situatie beschrijven waarin uw organisatie (iets deed wat) een negatief effect had?

Verdiepende vragen per ronde.

2. Doel: Gedrag gesprekspartner.
 - ☐ Vraag: Hoe reageerde u op deze situatie?

- ☐ Vraag: Welke oplossingsrichting adviseerde u?
 - ☐ Vraag: Uit welke concrete acties bestond dit advies?
 - ☐ **Zijn er vergelijkbare situaties geweest waarin dit gebeurde? Was uw reactie dezelfde?**
3. Doel: Effect op Interne samenwerking.
- ☐ Vraag: Wat was het resultaat/effect van deze reactie op jouw organisatie?
 - ☐ Vraag: Hoe reageerde collega's?
 - ☐ Vraag: Zit u op één lijn met (directe) collega's?
 - ☐ Vraag: Heeft u uw positie/advies gewijzigd na overleg met collega's?
 - ☐ Vraag: Wat heeft u aangepast?
4. Doel: Effect op Externe samenwerking.
- ☐ Vraag: Wat was het resultaat/effect van deze reactie op de partnerorganisatie?
 - ☐ Vraag: Hoe reageerde de direct betrokken personen van de partnerorganisatie?
 - ☐ Vraag: Zit u op één lijn met deze personen?
 - ☐ Vraag: Heeft u uw positie/advies gewijzigd na overleg met deze personen?
 - ☐ Vraag: Wat heeft u aangepast?
5. Doel: Motief
- ☐ Vraag: Wat was uw motief in deze situatie?
 - ☐ **Vraag: Waarom heeft u zo gehandeld?**

9.6 Interview deel 5 – Effect op de samenwerking.

De volgende vragen gaan over het effect van de gekozen benadering op de samenwerking.

6. Is de onvrede weggenomen?
- ☐ Waar blijkt dit uit?
 - ☐ Is dit een direct gevolg van de reactie van uw organisatie?
7. Bent u tevreden met de samenwerking?
8. Wat kan er verbeterd worden aan de samenwerking?
- ☐ Welke concrete acties stelt u voor?

9. Is de sourcingspartner (in uw ogen) tevreden met de samenwerking?
- ☐ Waar blijkt dit uit?

10. Wat is voor u de belangrijkste ontwikkeling op sourcingsgebied?

9.7 Algemeen deel (uitvragen of later invullen)

1. (Naam):
2. Geslacht:
 - ☐ Man
 - ☐ Vrouw
3. Functietitel
4. Teamnaam
5. Sub-unit

Functietitel leidinggevende:

10 Appendix D Respons interviewvragen t.b.v. deelvraag 1

De respons die aan deelvraag één gekoppeld is, werd in het onderzoeksrapport doormiddel van 3 kleurencodes geclassificeerd. Deze kleurencodes corresponderen met de 3 typen conflicten in uitbestedingsrelaties: relationeel (groen, 1) servicegericht (oranje, 2) of financieel (rood, 3).

In de onderstaande overzichten wordt de respons op de vragen uit het interviewschema die zijn toegespitst op deelvraag één per respondent weergegeven. Om de antwoorden overzichtelijk te kunnen presenteren zijn deze niet letterlijk opgenomen maar beknopt samengevat. De verschillen tussen antwoordcategorieën worden aangeduid met een cijfer.

Welk type conflict is geobserveerd?		
Interview deel 2 - Vraag 1 (Kunt u het conflict in algemene bewoordingen omschrijven?)	Antwoord	Conflicttype
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	Vershil in volwassenheid tussen beide partijen levert frustratie op (1).	Relationeel
Contractmanager (tactisch niveau)	Onduidelijke taakverdeling en rolduidelijkheid zorgt voor ergernis (1). Angst voor verlies van baan wekt weerstand op (2).	Relationeel & Servicegericht
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	Dienstverlening leverancier sloot niet goed aan op uitbestedende organisatie (2).	Servicegericht
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	Geen sprake van conflictsituatie, enkel domeininhoudelijke twistpunten (2).	Servicegericht
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	Is op persoonlijk vlak een aantal keren gebotst met medewerkers van leverancier (1). Niet duidelijk genoeg vastgelegd wat partijen van elkaar verwachten (2).	Relationeel & Servicegericht
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	De organisatie moet wennen aan nieuwe procedures/SLA's (2).	Servicegericht
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	Botsing van culturen op inter-persoonlijk niveau (1). De werkwijze van beide organisaties sluit slecht op elkaar aan (2).	Relationeel & Servicegericht
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)	Ontstaan van persoonlijke vetes (1). Conflicterende werkprocessen (2).	Relationeel & Servicegericht

Tabel 10.1 Beantwoording vraag interviewschema deel 2

Welk type conflict is geobserveerd?		
Interview deel 3 - (Kunt u een specifieke situatie beschrijven waarin onvrede ontstond over de samenwerking?)	Antwoord	Conflicttype
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	Implementatie nieuwe firewall levert communicatieproblemen op (1).	Relationeel
Contractmanager (tactisch niveau)	Conflicten ontstaan alleen bij projecten die buiten de standaard dienstverlening vallen (1, 2)	Relationeel & Servicegericht
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	Het uitvoeren van penetratietesten was niet opgenomen in de contractbepalingen (2).	Servicegericht
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	Toets of nieuwe coderegels van firewall voldoen kan niet worden uitgevoerd omdat deze zijn afgeschermd door de leverancier (2).	Servicegericht
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	Leverancier detacheert incompetent medewerkers (1). Het door de leverancier uitgebrachte advies t.a.v. netwerksegmentatie voldoet inhoudelijk niet (2).	Relationeel & Servicegericht
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	Infrabeheeromgeving botst met agile/scrumprocedure (2).	Servicegericht
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	Frustratie omtrent SLA's als gevolg van cultuurverschil (1). Verwachting t.a.v. oplevering Robotic Proces Automation is onrealistisch (2).	Relationeel & Servicegericht
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)	Sommige medewerkers zoeken grenzen op bij leverancier, klant is koning dus zijn wil is wet voor leverancier (1). Grijze gebied tussen maatwerk en standaard dienstverlening levert complexe samenwerking op (2).	Relationeel & Servicegericht

Tabel 10.2 Beantwoording vragen interviewschema deel 3

11 Appendix E Respons interviewvragen t.b.v. deelvraag 2

De respons die aan deelvraag twee gekoppeld is, werd door de auteur van het onderzoeksrapport doormiddel van 5 kleurencodes geclassificeerd. Deze kleurencodes corresponderen met de 5 manieren van conflictbenadering in uitbestedingsrelaties: ontwijkend (groen, 1) meegaand (oranje, 2), dwingend (rood, 3), samenwerkend (blauw, 4) en uitruilend (zwart, 5).

In de onderstaande overzichten wordt de respons op de vragen uit het interviewschema die zijn toegespitst op deelvraag twee per respondent weergegeven. Om de antwoorden overzichtelijk te kunnen presenteren zijn deze niet letterlijk opgenomen maar beknopt samengevat. De verschillen tussen antwoordcategorieën worden aangeduid met een cijfer.

Op welke manier werd dit conflict benaderd?		
Interview deel 2- (Kunt u de benadering van uw organisatie t.a.v. het conflict omschrijven?)	Antwoord	Benaderingswijze
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	Situationeel leiderschap maakt ruimte voor maatwerkoplossingen. Dergelijke oplossingen stimuleren de samenwerking (4).	Samenwerkend
Contractmanager (tactisch niveau)	De aanstelling van een contractmanager was erop gericht de samenwerking te stroomlijnen (4).	Samenwerkend
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	Afwijzing aansprakelijkheid voor fallout penetratietest (3). Aanpassing contract was gericht op optimalisatie van samenwerking (4).	Dwingend & Samenwerkend
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	Om het project succesvol af te ronden is samenwerking een must (2). De samenwerking verloopt soepel (2).	Samenwerking
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	Leverancier kan niet voldoen aan kwaliteitsnorm, advies wordt afgewezen (3). Inmiddels heeft organisatie zich aangepast aan SLA's, de samenwerking verloopt hierdoor beter (4).	Dwingend & Samenwerkend
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	De overlegstructuur is ingericht op optimalisatie van de samenwerking (4).	Samenwerkend
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	Sinds het ontstaan van het conflict heeft de leverancier alle energie gestoken in het normaliseren en verbeteren van de relatie (4).	Samenwerkend
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)	Medewerkers afkomstig van beide organisaties moeten de ruimte krijgen om eigenaarschap te ontwikkelen. In dat geval kan samenwerking renderen (2).	Samenwerkend

Tabel 11.1 Beantwoording vragen interviewschema deel 2

Op welke manier werd dit conflict benaderd?		
Interview deel 4- (Kunt u een situatie omschrijven waarin uw org. iets deed met positief/negatief effect?)	Antwoord	Benaderingswijze
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	Onrealistisch verwachtingspatroon bij (interne) business zorgt ervoor dat je altijd moet blijven schipperen. Juist dit schipperen is gericht op samenwerking (4).	Samenwerkend
Contractmanager (tactisch niveau)	In conflictsituaties garandeert de escalatie via de overlegstructuur dat de samenwerking niet zal ontsporen omdat het hoger management dit koste wat kost wil voorkomen (4).	Samenwerkend
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	Het nog af te sluiten nieuwe contract is gebaseerd op wederzijds vertrouwen. Het aantal penalties is sterk gereduceerd. Dit stimuleert de samenwerking (4).	Samenwerkend
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	Bij elk project blijkt dat het uiteindelijke resultaat het best is wanneer de samenwerking goed verloopt. Dit vormt de drijvende kracht achter de behoefte aan samenwerking (4).	Samenwerking
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	Soms is onderlinge frustratie voelbaar omdat men sneller resultaat verwacht (3). Het hoger management heeft in het verleden aangestuurd op acceptatie van werk van leverancier dat niet voldeed (4).	Dwingend & Samenwerkend
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	De leverancier is zeer benaderbaar. Dit werpt zijn vruchten af in crisissituaties omdat dit de samenwerking makkelijker maakt (4).	Samenwerkend
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	Escalatie bij implementatie van nieuwe firewall creëerde ruimte om plooiën (ontstaan op operationeel niveau) op strategisch niveau glad te strijken (4).	Samenwerkend
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)	Het management van beide partijen propageert steeds vaker een interactieve manier van samenwerken (4).	Samenwerkend

Tabel 11.2 Beantwoording vragen interviewschema deel 4

12 Appendix F Respons t.b.v. interviewvragen deelvraag 3

De respons die aan deelvraag drie gekoppeld is, werd door het de auteur van het onderzoeksrapport doormiddel van 5 kleurencodes geclassificeerd. Deze kleurencodes corresponderen met de 5 effecten op de samenwerking in uitbestedingsrelaties: organisatie tevreden (groen, 1), organisatie ontevreden (oranje, 2), Leverancier tevreden (rood, 3), Leverancier ontevreden (blauw, 4) en beide enigszins tevreden (zwart, 5).

In de onderstaande overzichten wordt de respons op de vragen uit het interviewschema die zijn toegespitst op deelvraag drie per respondent weergegeven. Om de antwoorden overzichtelijk te kunnen presenteren zijn deze niet letterlijk opgenomen maar beknopt samengevat. De verschillen tussen antwoordcategorieën worden aangeduid met een cijfer.

Effect op de samenwerking		
Interview deel 2 - (Kunt u de reactie van de leverancier op deze benadering beschrijven ?)	Antwoord	Effect
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	Ondanks dat verschillen in procesvolwassenheid tot onbegrip leiden, zijn beide organisaties tevreden met de huidige samenwerking (1, 3).	Beide tevreden
Contractmanager (tactisch niveau)	Omdat de samenwerking steeds vlotter verloopt, is de uitbestedende partij tevreden (1). Het is verbazingwekkend dat de leverancier het bijlt er niet bij heeft neergegoid (4).	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	De nog af te sluiten contractvorm heeft voor tevredenheid gezorgd (1). De leverancier is echter niet gelukkig met het pakket aan diensten dat wordt afgenomen (4).	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	De samenwerking verloopt naar wens, zeker vergeleken met de oorspronkelijke situatie (1). De behoefte aan maatwerk maakt dat de leverancier niet tevreden kan zijn met de onderzochte organisatie als klant (4).	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	Doordat de vereiste cultuuromslag op gang is gekomen, is het oordeel over de samenwerking positief (1).	Organisatie tevreden
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	Over de samenwerking bestaan geen klachten (1). De de leveranciersorganisatie is niet toegerust om in ad hoc samenwerking te voorzien (4).	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	Het is de leverancier er alles aan gelegen om de samenwerking te verbeteren, zo lang dit tevredenheid oplevert zal dit ook gelden voor de leverancier (1, 3).	Beide tevreden
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)	Er is veel vooruitgang geboekt. Ondanks de lagere omzet van het nieuwe contract is de leverancier content (3).	Leverancier tevreden

Tabel 12.1 Beantwoording vragen interviewschema deel 2

	Effect op de samenwerking	
Interview deel 5 - (Bent u tevreden met de samenwerking ?)	Antwoord	Effect
Unitmanager Informatievoorziening (strategisch niveau)	De samenwerking is sterk verbeterd, ermee stoppen zou een fout zijn (1).	Organisatie tevreden
Contractmanager (tactisch niveau)	Het oude zeer zal nooit volledig verdwijnen maar speelt nu geen rol meer (1). De leverancier biedt diensten aan waarvan zij zelf vinden dat deze geen toekomst hebben (4).	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Medewerker inkoop (tactisch niveau)	De nog af te sluiten contractvorm heeft voor tevredenheid gezorgd (1). De leverancier is echter niet gelukkig met het pakket aan diensten dat wordt afgenomen (4).--> Gelijk het antwoord op deel 2.	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Netwerkbeheerder (operationeel niveau)	De leverancier levert altijd conform SLA (1). Mede als gevolg van de omvang van het account moet de samenwerking voor de leverancier een hoofdpijndossier zijn (4).	Organisatie tevreden & Leverancier ontevreden
Coördinator productie- en servicebeheer (operationeel niveau)	De leverancier is niet blij met de organisatie als klant (4).	Leverancier ontevreden
Coördinator Wintel (operationeel niveau)	De leverancier past niet goed bij de onderzochte organisatie. De wrijving in de samenwerking en de omzet die hier tegenover staat zouden tot ontevredenheid moeten leiden (4).	Leverancier ontevreden
Service Line Client Manager (tactisch/operationeel niveau)	Op basis van het aantal changes dat buiten SLA loopt, kan geconcludeerd worden dat de organisatie tevreden is met de leverancier (1).	Organisatie tevreden
Service Line Delivery Manager (tactisch/operationeel niveau)	Er is veel vooruitgang geboekt. Ondanks de lagere omzet van het nieuwe contract is de leverancier content (3).--> Gelijk het antwoord op deel 2.	Leverancier tevreden

Tabel 12.2 Beantwoording vragen interviewschema deel 5